



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS.

TEMA:

“PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MERCEDES CADENA DE LA COMUNIDAD MERCEDES CADENA, PARROQUIA LA MATRIZ, CANTON GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO. PERIODO 2016-2018.”

AUTOR:

DIEGO ARMANDO TAMBO AUCANCELA.

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniería de Empresas, ha sido desarrollado por el Sr. DIEGO ARMANDO TAMBO AUCANCELA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya

DIRECTOR

Ing. Milton Ignacio Sanmartín Martínez

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Diego Armando Tambo Aucancela, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 31 de Mayo del 2016

Diego Armando Tambo Aucancela

CI: 060351906-7

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y la salud, a mis padres Juan y María por su apoyo Incondicional en todo momento mientras duró mi carrera Universitaria quienes son mi mayor motivación para seguir adelante, a mis hermanas Sisa y Elena, a los Docentes de la ESPOCH quienes me compartieron sus conocimientos y experiencias; y a todos quienes de una u otra manera me ayudaron para la culminación de mi carrera universitaria.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena. La cual no cuenta con un plan estratégico establecido por lo cual se diseña este plan estratégico para esta cooperativa con el fin de alcanzar objetivos a corto y largo plazo para optimizar los recursos de manera eficaz y eficiente. Los métodos utilizados para la presente investigación fueron, la observación directa, encuesta, entrevista dirigida a la gerente de esta cooperativa y un test de desempeño a sus empleados.

El Plan Estratégico se desarrolló mediante un análisis externo, micro entorno, un análisis interno y un matriz FODA de la Cooperativa; de las cuales se estableció objetivos estratégicos que necesita esta cooperativa de ahorro y crédito para ser una entidad financiera reconocida en la sociedad Chimboracense ; y poder brindar servicios de calidad que sea satisfactorios para sus socios; para cada objetivo se planteó estrategias que den cumplimiento a los mismos esto son medibles con indicadores y se detalla quienes son los responsables de aplicar cada uno de estas estrategias. El presente trabajo, ayudará a mejorar la capacidad de la institución a través de una dirección administrativa estratégica, con el objetivo de obtener los resultados anhelados y a la vez la optimización de los recursos.

Los indicadores planteados permitirán medir el cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos al momento de implantar la estrategia, misma que está desagregada en los proyectos estratégicos descritos en la matriz de implementación, herramienta que es el insumo principal para el proceso de la planificación operativa. Por lo tanto se recomienda aplicar el Plan Estratégico para optimizar sus recursos y alcanzar sus objetivos económicos, sociales y ambientales.

Palabras claves: PLAN ESTRATEGICO, INDICADORES, COOPERATIVISMO, OBJETIVO Y METAS

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya

DIRECTOR

SUMMARY

This research aims to design a Strategic Plan for the Mercedes Cadena Credit Union. Which does not have a strategic Plan established by which this strategic plan is resource effectively and efficiently. The methods used for this research were direct observation, survey, interview directed to the manager of this cooperative and a performance test their employees.

The Strategic Plan was developed through an external analysis, micro environment, internal analysis and FODA matrix of the cooperative; of which strategic objectives that need this credit union for a financial institution recognized in chimboracense society was established; and to provide quality services that comply with them that are measurable indicators and detailed who are responsible for implementing each of these strategies was raised. This work will help to improve the ability of the institution through a strategic administrative management in order to obtain the desired result and at the same time optimizing resources.

The proposed indicators allow measuring compliance with the goals and objectives set at the time implement the strategy, same as this broken in strategic projects outlined in the matrix implantation tool is the main input for the process of operational planning. Therefore it is recommended to implement the strategic plan to optimize their resource and achieve its economic, social and environmental objectives.

Keywords: STRATEGIC PLAN, INDICATORS, COOPERATIVISM, OBJECTIVES AND GOALS.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
certificación Del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad	iii
Agradecimiento	iv
Resumen Ejecutivo	iii
Summary	iv
Índice General	vii
Índice de Cuadros	x
Índice de Gráficos	xii
Índice de Anexos	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1. Formulación Del Problema	4
1.1.2. Delimitación Del Problema	4
1.2. JUSTIFICACIÓN	5
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	7
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.2.1. Crisis Financiera En El Ecuador	10
2.2.2. Cooperativismo En El Ecuador	10
2.2.3. Los Principios Del Cooperativismo (Galarza, 2004)	12
2.2.4. Bancos Y Cooperativas De Ahorro Y Crédito	13
2.2.5. Los Primeros Pasos Del Pensamiento Estratégico	13
2.2.6. Administración Estratégica.	15
2.2.7. Niveles De La Administración Estratégica	16
2.2.8. Definición De Planeación Estratégica	18
2.2.9. Evolución De La Planificación Estratégica	19

2.2.10.	Importancia De La Planificación Estratégica	22
2.2.11.	Beneficios	22
2.2.12.	Dirección Estratégica	23
2.2.13.	Diagnóstico Institucional	25
2.2.14.	Herramientas Utilizadas En La Planeación Estratégica	31
2.2.15.	Estructura Del Documento Del Plan Estratégico	35
2.3.	MARCO CONCEPTUAL	36
2.4.	MARCO LEGAL	40
2.4.1.	Constitución Política Del Ecuador	40
2.4.2.	Ley Orgánica De Economía Popular Y Solidaria	41
2.5.	IDEA A DEFENDER	41
2.5.1.	General	41
2.5.2.	Específicas	41
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	42
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	42
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	42
3.3.1.	Encuesta De Satisfacción Y Percepciones De Los Asociados	42
2.1.1.	Entrevista, Y Test De Evaluación A Clientes Internos	43
2.2.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTACIÓN	43
2.2.1.	Método	43
2.2.2.	Técnicas	44
3.4.3.	Instrumentación	44
3.5.	RESULTADOS	45
3.5.3.	Encuesta De Satisfacción De Socios De La COAC Mercedes Cadena	45
3.5.4.	Entrevista Dirigida A La Gerente De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Mercedes Cadena	60
3.5.5.	Test De Evaluación De Desempeño Del Personal De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Mercedes Cadena	61
3.6.	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	62
	CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO	64
4.1.	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MERCEDES CADENA. PERIODO 2016-2018	64
4.1.1.	Introducción De La Planificación Estratégica	64

4.1.2.	Estudio De La Organización	64
4.1.3.	Filosofía Institucional	65
4.1.4.	Políticas	67
4.1.5.	Pilares Estratégicos	68
4.2.	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	69
4.2.1.	Análisis Externo	69
4.2.2.	Análisis Interno	84
4.2.3.	Matriz FODA	90
4.3.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	98
4.3.1.	Objetivos Institucionales	98
4.3.1.3.	Objetivos Financieros	98
4.3.1.4.	Objetivos De Mercado-Clientes	98
4.3.1.5.	Objetivos Organización, Procesos Y Tecnología	98
4.3.1.6.	Objetivos De Talento Humano	98
4.4.	EJECUCIÓN ESTRATÉGICA.	99
4.4.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	107
4.5.	PROYECCIONES FINANCIERAS	109
4.6.	MODELO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO	110
	CONCLUSIONES	112
	RECOMENDACIONES	113
	BIBLIOGRAFÍA	114
	INTERNET	115
	ANEXOS	116

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Diferencia entre cooperativas de ahorro y crédito - Bancos _____	13
Cuadro 2: Evolución planificación estratégica _____	20
Cuadro 3 : El producto financiero o servicio con mayor frecuencia _____	45
Cuadro 4: Atención que recibe del personal _____	46
Cuadro 5: Sugerencia de cambios para mejorar la atención _____	47
Cuadro 6: Préstamos en los últimos 3 años _____	48
Cuadro 7: Tipo de préstamo personal requerido en la actualidad _____	49
Cuadro 8: Fines de los servicios financieros de esta entidad _____	50
Cuadro 9: Ventajas que ofrece la COAC Mercedes Cadena _____	51
Cuadro 10: Aspectos considerados como ventajas de esta cooperativa _____	52
Cuadro 11: Infraestructura adecuada _____	53
Cuadro 12: Medio publicitario _____	54
Cuadro 13: Medio publicitario preferido por los encuestados _____	55
Cuadro 14: Medio de comunicación local utilizado con más frecuencia _____	56
Cuadro 15: Horario utilizado con más frecuencia el medio de comunicación local ____	57
Cuadro 16: Cambios sugerido para mejorar la publicidad y promoción _____	59
Cuadro 17: Entrevista _____	60
Cuadro 18: Evaluaciones de desempeño _____	61
Cuadro 19: Matriz análisis externo (Macro entorno) _____	70
Cuadro 20: Matriz perfil estratégico externo (macro entorno) _____	75
Cuadro 21: Matriz análisis externo (Micro entorno) _____	78
Cuadro 22: Matriz perfil estratégico externo (micro entorno) _____	81
Cuadro 23: Matriz de Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos ____	83
Cuadro 24: Matriz análisis interno _____	84
Cuadro 25: Matriz perfil estratégico interno _____	87
Cuadro 26: Matriz Perfil Competitivo _____	89
Cuadro 27: Análisis interno _____	91
Cuadro 28: Análisis externo _____	92
Cuadro 29: Matriz FODA _____	93
Cuadro 30: Matriz estratégica FO-FA / DO-DA _____	94
Cuadro 31: Matriz EFI _____	95
Cuadro 32: Matriz EFE _____	96

Cuadro 33: Matriz cuadro de mando integral	99
Cuadro 34: Matriz plan de implementación	107
Cuadro 35: Comportamiento financiero	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: 5 Fuerzas competitivas de Michael Porter	27
Grafico 2: Modelo de la planificación estratégica	30
Grafico 3: Matriz EFE	31
Grafico 4: Matriz EFI	32
Grafico 5: Matriz MPC	33
Grafico 6: Matriz FODA	34
Grafico 7: Matriz Importancia-Desempeño	35
Grafico 8: El producto financiero o servicio con mayor frecuencia	45
Grafico 9: Atención que recibe del personal	46
Grafico 10: Sugerencia de cambios para mejorar la atención	47
Grafico 11: Préstamos en los últimos 3 años	48
Grafico 12: Tipo de préstamo personal requerido en la actualidad	49
Gráfico 13: Fines de los servicios financieros de esta entidad	50
Grafico 14: Ventajas que ofrece la COAC Mercedes Cadena	51
Grafico 15: Aspectos considerados como ventajas de esta cooperativa	52
Grafico 16: Infraestructura adecuada	53
Grafico 17: Medio publicitario	54
Grafico 18: Medio publicitario preferido por los encuestados	56
Grafico 19: Medio de comunicación local utilizado con más frecuencia	57
Grafico 20: Horario utilizado con más frecuencia el medio de comunicación local	58
Grafico 21: ¿ Cambios sugerido para mejorar la publicidad y promoción	59
Grafico 22: Resumen matriz perfil estratégico externo	76
Grafico 23: Resumen matriz perfil estratégico externo	82
Grafico 24: Resumen matriz perfil estratégico interno	88

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de satisfacción de socios y personal de la institución_____	116
Anexo 2: Test de desempeño al personal de la COAC Mercedes Cadena _____	118
Anexo 3: Entrevista _____	120
Anexo 4: Nivel de confianza _____	121

INTRODUCCIÓN

Las instituciones financieras han sido la base para el avance de la sociedad y el país. El trabajo entre la comunidad y las empresas son esenciales para el crecimiento y el mejor desenvolvimiento en la sociedad, por esta razón el Sistema Financiero Nacional se convierte en la principal fuente de financiamiento para pequeñas y medianas empresas (PYMES), la realidad que enfrenta el país podemos observar que la necesidad de las personas para el sostenimiento y progreso influye el factor económico.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son unidades especializadas en la captación de recursos económicos y el otorgamiento de créditos en su mercado de influencia, contando con recursos, procesos, líneas, personal y sistemas de crédito altamente especializados, es decir, una alternativa del sector popular y solidario del país, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena. No cuenta con un plan estratégico establecido por lo tanto tiene la necesidad de definir su planificación estratégica. Dentro de esta perspectiva se diseña una propuesta que surge como resultado del análisis de la situación actual de la organización, del trabajo realizado de una investigación profunda y los diferentes elementos de la cooperativa.

El plan estratégico 2016-2018 define la misión, visión y los objetivos corporativos de la institución, que serán alcanzados mediante las estrategias formuladas; para lo cual se ha establecido las directrices de gestión que deberán ser analizadas y ejecutadas por la administración en los próximos 3 años con la finalidad de mejorar el desempeño organizacional.

La metodología aplicada para el diseño del plan estratégico se basa en el marco teórico de administración estratégica propuesto por especialistas en la materia, para lo cual se realizó un trabajo conjunto con el personal de la institución, asociados; lo que permitió evaluar la situación actual de la organización y establecer nuevos lineamientos de dirección con acciones estratégicas enrumadas al logro de los objetivos corporativos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena. Al desarrollar un Plan Estratégico establecerá estrategias metodológicas las cuales permitirán a la administración tomar las decisiones más idóneas para la institución además de ayudar a tener un correcto proceso administrativo permitiendo así mejorar la calidad en sus servicios ya que esto le ayudara a su crecimiento y desarrollo; además de alcanzar un posicionamiento en el mercado financiero local buscando satisfacer las necesidades de la colectividad y contribuir al mejoramiento de su calidad de vida con la información obtenida en la investigación de campo.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mercado financiero cada vez más competitivo en donde las cooperativas de ahorro y crédito brindan sus mejores servicios de ahorro y créditos cada vez más accesible para la población ecuatoriana, esto la hace que estas instituciones financieras crezcan como empresas y tengan los resultados positivos en sus gestiones empresariales.

Debido al cambio vertiginoso del sistema financiero nacional, local y con la implementación de nuevas normas legales, administrativas, económicas; la aplicación de planes estratégicos como modelos de gestión integral para obtener mejores resultados, entendiéndose como mejores resultados a la obtención de las metas planteadas, se han convertido en una necesidad empresarial para ser competitivos en el mercado financiero del cantón Guamote.

Un incremento en las cooperativas de ahorro y crédito en el sector rural ha sido evidente en los últimos años en el Ecuador, estas cooperativas nacieron de la unión de fuerzas de grupos de personas indígenas quienes vieron la necesidad de crear una institución financiera en la cual las personas del sector rural puedan acceder a créditos. Es por eso que la cooperativa de ahorro y crédito Mercedes Cadena también nació en una comunidad indígena en donde funciona su oficina en la actualidad, esta cooperativa de ahorro y crédito tiene diferentes dificultades que está ocasionando falta de resultados positivos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena, debido a la poca utilidad que genera en sus actividades de servicios financieros y esto también genera falta de liquidez para la otorgación de créditos inmediatos, la cual genera inconformidad en los socios de esta cooperativa de ahorro y crédito, falta de una cultura de ahorro de parte de sus socios a todo esto se añade la falta de conocimientos técnicos por la anterior administración lo que me lleva a concluir que no cuenta con un Plan Estratégico esto ha ocasionado que la institución no tenga identificada plenamente su situación actual frente al mercado y hacia una dirección estratégica definida a corto y largo plazo.

Además la competencia trata de ir ganando el mercado potencial dentro del Cantón Guamote, por lo que resulta importante y oportuno, presentar la propuesta de un Plan Estratégico como herramienta de gestión para incrementar la captación de nuevos socios, recursos económicos y la colocación en cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena

La inexistencia del Plan Estratégico, impide obtener un diagnóstico situacional preciso y dificulta conocer con exactitud la situación actual y real de la institución, tanto en su análisis interno como externo.

Además, existen clientes potenciales de las comunidades y parroquias del Cantón Guamote que no han tenido acceso a la información adecuada de los servicios y productos que la cooperativa ofrece y en donde la institución puede participar con la otorgación de créditos para sus socios así como también captando ahorristas.

Es por eso que se va elaborar un plan estratégico para que la actual administración tenga una orientación clara de lo que quiere conseguir la cooperativa en beneficio de sus socios.

1.1.1. Formulación del problema

¿Es necesario diseñar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena, de la comunidad Mercedes Cadena, Parroquia la Matriz, Cantón Guamote, provincia de Chimborazo, Periodo 2016 – 2018?

1.1.2. Delimitación del problema

Los lineamientos principales del Plan Estratégico tales como el diagnóstico empresarial y el desarrollo del plan de acción integral, entendiendo como acción integral a las actividades estratégicas orientadas a mitigar debilidades, se llevarán a cabo en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena, período 2016-2018.

Ubicación: Comunidad Mercedes Cadena, Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo

Campo: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena

Espacio: Periodo 2016 -2018

Tiempo: 3 años

Tema: Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se realizara en la Comunidad Mercedes Cadena del cantón Guamote, para La elaboración de un plan estratégico en la cual tenga lineamientos donde los colaboradores, socios y sus clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena pueda guiarse y cumplir con el objetivo de aumentar sus utilidades que toda organización busca después de realizar sus actividades económicas, sin olvidar las actividades sociales en las cual interviene sus socios y todos los habitantes de la comunidad Mercedes Cadena y aportando al cuidado del medio ambiente. Todo esto estará establecido en el plan estratégico que se va realizar en esta cooperativa de ahorro y crédito.

Un Plan Estratégico es de gran ayuda para cualquier organización sea cual sea su tipo, porque de esta depende la buena administración y el logro de sus objetivos planteados. Por lo tanto la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena necesita un Plan Estratégico en sus operaciones ya que esta tiene dificultades en su funcionamiento, el Plan Estratégico ayuda q que esta cooperativa tengan clara todo lo que quiere alcanzar en un determinado tiempo y sus objetivos se cumplan con la utilización de diferentes estrategias diseñadas en el presente trabajo de investigación.

Los beneficiarios directos de esta investigación son los socios de esta Cooperativa de Ahorro y Crédito ya que ellos son los interesados en el buen funcionamiento de esta institución financiera, este grupo de personas quienes en su totalidad son indígenas de la provincia de Chimborazo no tienen conocimientos técnico sobre el manejo de una cooperativa de ahorro y crédito y por lo tanto este Plan estratégico es de gran ayuda para todos en general.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena, de la comunidad Mercedes Cadena, Parroquia la Matriz, Cantón Guamote, provincia de Chimborazo, Periodo 2016 – 2018

1.3.2. Objetivos específicos

- Investigar un Marco Teórico que vaya de acorde a la investigación realizada.
- Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercede Cadena.
- Diseñar el Plan Estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito Mercedes Cadena.
- Proponer un modelo de seguimiento y control del Plan Estratégico planteado.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

A inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff & Hayes, 1983). Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización.

Con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este periodo empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas. A menudo, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. A menudo surge una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos. Los gerentes y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización.

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. El ambiente tan cambiante de las tres ultimas décadas han obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: “administración estratégica”. La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación implementación de metas estratégicas y estrategias. Esto es, integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso. Henderson (1993), comenta

que existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que le permite ampliar su ventaja.

Esto permite diferenciarse de sus rivales. Sin embargo cuando un competidor agresivo pone en marcha una estrategia de éxito, todos los otros negocios con los que se compete responden con igual previsión y dedicación de recursos. La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, así como aspectos tácticos y operativos de corto plazo. Según (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997), la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los ejecutivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan.

Las metas estratégicas son los fines principales o resultados que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización. Los gerentes estratégicos establecen metas que reflejan tanto la eficacia como la eficiencia, entre las metas estratégicas más comunes se encuentran diversas medidas de rendimiento para los accionistas, rentabilidad, cantidad, calidad de los productos o servicios, participación de mercado, productividad y contribución a la sociedad. Una estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización. La estrategia que implementan las organizaciones es un intento de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo; esto es, todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades.

Las acciones o estrategias deben dirigirse a consolidar fuerzas en áreas que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores, de otros actores clave en el medio externo de la organización. Además, de que las organizaciones que implementan estrategias modifican el ambiente externo. Una vez identificados los planes estratégicos de la organización, éstos se convierten en el fundamento de la planeación.

a) La planeación táctica traduce metas amplias y planes estratégicos en metas y planes específicos que son importantes para una porción definida de la organización, a menudo una área funcional como los recursos humanos. Los planes tácticos se enfocan a las

principales acciones que debe realizar una unidad para cumplir su parte del plan estratégico.

b) La planeación operativa identifica los procedimientos y procesos específicos que se necesitan en los niveles más bajos de la organización, los gerentes de nivel operativo desarrollan planes para períodos muy cortos y se centran en tareas de rutina como programas de producción, horarios de entrega y requerimientos de recursos humanos.

El concepto estratégico no es nuevo ya que siempre ha estado en la mente de los líderes, hombres de negocios y gerentes lo nuevo es el manejo sistémico de la planeación estratégica. Podemos mencionar algunas ideas de lo que no es la planeación estratégica, entre ellas.

La planeación estratégica no es un conjunto de técnicas específicas o de métodos y procedimientos inflexibles para elaborar un plan. Para generar la planeación estratégica es importante cuestionarnos lo siguiente:

- 1) ¿Dónde estamos?
- 2) ¿A dónde vamos?
- 3) ¿A dónde deberíamos de ir?

La planeación estratégica incluye eventos factibles pero no obstante es preciso considerar eventos contingentes que pueden llegar a ocurrir. La planeación no constituye una respuesta informal o fortuita a una crisis. La planeación formal es un proceso para la toma de decisiones, los pasos importantes que se siguen durante ella se asemejan a los pasos básicos para la toma de decisiones. La planeación implica directamente problemas u objetos reales, no simples especulaciones. (Cano Flores, 2005).¹

¹ Información tomada de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Crisis financiera en el Ecuador

En el Ecuador han sido múltiples los acontecimientos que han repercutido en su desarrollo, y al final del siglo XX, entre 1997 y 2001 se ha desarrollado una de las peores crisis bancarias, fenómeno financiero que ha traído serias repercusiones políticas, económicas y sociales.

En ese período Ecuador vive una crisis financiera generalizada, unida a una crisis fiscal, una inflación acentuada y una recesión de la economía, agudizada por una errática política económica por parte del gobierno de recién depuesto presidente Jamil Mahuad. Generalmente se señala ésta es resultado de causas internas y externas, tales como, la inestabilidad política de los últimos años, la guerra con el Perú, el impacto del fenómeno de "El Niño", las crisis internacionales y la suspensión de las líneas de crédito a las economías emergentes, entre las cuales se cuenta el Ecuador. En términos específicos, sin embargo, tiene sus raíces inmediatas en la situación económica del país, el comportamiento del sector financiero en el nuevo marco legal, introducido por el gobierno de Durán Ballén (1992 –1996), y en las reacciones “puntuales” del Estado ante este comportamiento.²

2.2.2. Cooperativismo en el Ecuador

Desde el inicio de la historia hasta nuestros días las personas se han apoyado unas en otras para lograr propósitos imposibles de conseguir individualmente, para satisfacer necesidades de subsistencia, para cubrir carencias. Las prácticas de ayuda mutua y solidaridad han estado presente a través de los siglos y se han ido perfeccionando. Al llegar a la modernidad, algunas de estas prácticas conjuraron lo que empezó a llamarse como cooperativismo o sociedades de personas.

Hoy el cooperativismo es mundialmente conocido y aceptado en los diferentes contextos socioeconómicos; tiene una activa participación en el desarrollo de los países; juega un papel trascendente en el combate a la marginalidad, la pobreza y la

² Crisis económica financiera ecuatoriana de finales de siglo y la dolarización Recuperado el 02 de Diciembre del 2015 de: http://memoriacrisisbancaria.com/www/articulos/Roque_Espinosa_Crisis_bancaria.pdf.

injusta distribución de la riqueza, y aporta al fortalecimiento de la democracia. Por ello, Naciones Unidas declaró el 2012 como el año internacional del Cooperativismo.³

(Galarza, 2004) Dice “El cooperativismo arrancó formalmente en el Ecuador a inicios del siglo XX, con el nacimiento de varias cooperativas de consumo y ahorro y crédito promovidas por el Estado, las organizaciones religiosas, los patronos y la cooperación internacional. Luego, con el impulso de los programas de reforma agraria, adquirieron relevancia las cooperativas de producción y comercialización.

Luego del proceso de dolarización, el congelamiento de los ahorros y la desaparición de algunos Bancos en el Ecuador, la población desconfiaba de la banca, dificultando el normal desenvolvimiento de las actividades en el mercado local y nacional; pese a estas circunstancias el Sistema Cooperativista comienza a generar mayor confianza dentro del sistema financiero en el Ecuador.

Históricamente, el Estado demostró total desinterés por este sector, considerado marginal y dedicado a la solución de pequeños problemas. Así, le privó de campos de acción en el desarrollo del país. Su progreso y aportes en tiempos de crisis para el desarrollo local fueron producto de su creatividad, cohesión social y autocontrol, no de la intervención del Estado.

Esta situación varió radicalmente a raíz de la Nueva Constitución de Montecristi, aprobada en 2008. Por primera vez se incorporó en la Carta Fundamental el concepto de Economía Popular y Solidaria, lo que permitió el reconocimiento y compromiso del Estado para favorecer su impulso y desarrollo.

Desde 2011, se puso en vigencia la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector financiero popular y solidario. Esta ley es pionera en el reconocimiento público y jurídico de las empresas que conforman este sector económico y posibilita el compromiso de los organismos públicos con el fomento y desarrollo de sus organizaciones para favorecer el interés general.”

³ Historia del Cooperativismo en el Ecuador. Recuperado el 15 de Diciembre del 2015 de: <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Libro-Cooperativismo-Final-op2-Alta-resolucio%CC%81n.pdf>.

2.2.3. Los principios del cooperativismo

Según (Galarza, 2004) menciona que los 7 principios del cooperativismo del Ecuador son los siguientes:

Adhesión abierta y voluntaria: las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para toda aquellas personas dispuesta a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de genero, raza, clase social, posición política o religiosa.

Gestión democrática por parte de los socios: las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En la cooperativas de primer grado los socios tienen iguales derechos de voto (“un socio un voto”) y las cooperativas de otros grados están también organizadas en forma democrática.

Participación económica de los socios: los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan en forma democrática. Por lo menos parte de este capital normalmente es propiedad común de la cooperativa.

Autonomía e independencia: las cooperativas son organizaciones autónomas de auto ayuda por los socios si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y que mantengan su autonomía cooperativa.

Educación, formación e información: las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir en forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas.

Cooperación entre cooperativas: las cooperativas sirven a sus socios mas eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Interés por la comunidad: las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

2.2.4. Bancos y cooperativas de ahorro y crédito

Cuadro 1: Diferencia entre cooperativas de ahorro y crédito - Bancos

Cooperativa de Ahorro y Crédito	Banco
Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones sin fines de lucro, propiedad de sus miembros. Son instituciones cooperativas en las que sus miembros unen sus recursos para brindar servicios a otros miembros.	Los bancos son organizaciones con finalidad de lucro típicamente propiedad de accionistas. Brindan una variedad de servicios financieros en un sentido que es eficiente y que garantiza maximizar la ganancia de sus accionistas. ⁴
Los asociados son reconocidos como socios.	Los asociados son reconocidos como clientes.
Los excedentes se distribuyen entre los asociados.	Generan ganancias, que se reparten entre los accionistas.

2.2.5. Los primeros pasos del pensamiento estratégico

(Chiavenato & Sapiro, 2011) El pensamiento estratégico puede ser definido, por un lado, como la forma en que se visualiza el mundo exterior, principalmente en situaciones desafiantes e inciertas, y por el otro, como la forma de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas. El pensamiento estratégico permite identificar y localizar oportunidades para obtener una ventaja competitiva, así como amenazas y riesgos que se deben evitar.

⁴ Cooperativas de Ahorro y Crédito verus Bancos. Recuperado el 15 de Diciembre del 2015 de: <http://www.aciamericas.coop/Cooperativas-de-ahorro-y-credito,3911>.

De Geus destaca que el propósito del pensamiento estratégico no es tan sólo elaborar planes, sino cambiar los modelos mentales de quienes toman decisiones. Según él, el proceso de la planeación estratégica facilita el ejercicio del pensamiento estratégico y también la facultad de armonizar la visión del mundo de sus participantes. En su evolución, en cada época, el pensamiento estratégico produjo los conceptos, las prácticas y las herramientas apropiadas que correspondieron a los cambios ocurridos en ese contexto.

Hasta el siglo XIX, la aplicación del pensamiento estratégico era bastante limitada. Con la excepción de los sectores de commodities (comercial, mercaderías), donde ya se actuaba en términos de comercio internacional, las empresas no tenían incentivo alguno para crecer y contaban con el mínimo posible capital fijo.

Sin embargo, entre finales del siglo XIX y las primeras décadas del XX, surge (en Estados Unidos y después en Europa) un nuevo tipo de empresa, la cual desarrolló técnicas para coordinar todas las funciones, a partir de una nueva estructura jerárquica e invirtió enormemente en los procesos de fabricación y marketing.

Durante la Segunda Guerra Mundial, el pensamiento estratégico fue una exigencia para enfrentar acciones bélicas arriesgadas e imprevistas. El problema de la asignación de los recursos limitados en una economía de guerra incentivó el desarrollo de innovaciones en la ciencia de la administración

A finales de la década de 1960, el tema de las competencias distintas volvió a sonar en las escuelas de negocios de Estados Unidos, donde se discutía la manera en que los puntos fuertes de una organización podrían aprovechar las oportunidades de mercado, tomando en cuenta sus puntos débiles y las amenazas y riesgos del entorno. Con esos factores se creó una matriz llamada FODA. La reflexión sobre las ventajas competitivas que culminaron con los conocidos trabajos de Michael Porter, se basa precisamente en ese análisis.

En 1978, Abel acuñó el concepto de “ventana estratégica”, que explicaba la necesidad de aprovechar el momento adecuado para entrar o salir de un negocio, lo que llevó al concepto de “estrategia de la obsolescencia planeada”, o el proceso de hacer que el producto resulte obsoleto o no sea funcional después de cierto tiempo, según haya

ideado la empresa fabricante, con el propósito de mover la voluntad del comprador para adquirir un nuevo producto o modelo.

A principios de la década de 1980 surgió la teoría del posicionamiento su premisa básica era que la estrategia no se debía fundar en las características distintivas de una organización, sino en la percepción que los compradores tenían de ella en relación con la competencia; es decir, implementar una estrategia significaba crear una posición firme en la mente del comprador.

A medida que los trabajos sobre el perfil de la competencia fueron adoptando un carácter sistemático, se inició la búsqueda de aquellos elementos que podrían ser al mismo tiempo concretos y duraderos y que hoy llamamos ventaja competitiva. Se trataba de elegir, dentro de un perfil de competencia, el medio para ser lo más competitivo posible mediante la obtención de una ventaja competitiva sobre la competencia. En esa época aparecieron los trabajos fundamentales sobre estrategia de Michael Porter, el académico más influyente en la materia de finales del siglo XX. Porter comienza por definir los contornos de las fuerzas de la competencia en un sector de actividades, de modo que identifiquen cuáles son sus determinantes de éxito.

2.2.6. Administración estratégica.

La administración estratégica con sus características modernas fue introducida por primera vez a principios de 1960, a través de los denominados sistemas de planeación a largo plazo. En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial posteriores a la segunda guerra mundial, definió la estrategia de una empresa como la determinación de metas y objetivos a largo plazo. El propósito de la administración estratégica es contribuir a que la organización seleccione y organice de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualquier de sus actividades específicas. (Gallardo, 2012)

La administración estratégica contempla dos grandes procesos: la formulación estratégica que permite establecer las bases estructurales de la organización, así como el análisis del entorno y establecimientos de objetivos, metas y estrategias a seguir; y la ejecución estratégica que se refiere al establecimiento de los medios para asegurarse la ejecución exitosa de la formulación estratégica,

2.2.7. Niveles de la administración estratégica

Son tres los niveles que se deben considerar en el proceso de definición del rumbo que va a seguir una organización: la planeación normativa, la planeación estratégica y la planeación operativa. (Gomez, 2009)

Durante las dos primeras décadas del nacimiento de esta metodología (1960-1979) sólo se tomaba en cuenta la planeación estratégica; a partir de 1980 se define y establece la planeación normativa, cuya función es estructurar la misión, la visión y los valores. Finalmente a mediados de 1990 se integra el último componente que tiene que ver con la transformación del trabajo de escritorio en ejecución: la planeación operativa.

A las dos primeras etapas se le conoce como formulación estratégica, mientras que el paso entre la planeación estratégica y la planeación operativa se le puede llamar ejecución estratégica. La planeación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en actividades evaluables a corto plazo. La planeación operativa demanda una planificación de recursos que sea eficiente en la solución de problemas y en la consecución de los objetivos establecidos.

Si bien son procesos definidos los que cubren diferentes aspectos de la administración estratégica, ciertamente se ha acostumbrado a llamarle al proceso completo como planeación estratégica. Para efectos prácticos se le puede llamar así, pero teniendo conciencia de que ésta solo es un componente más de la administración estratégica.

2.2.7.1.1.Planeación normativa

La planeación normativa es el proceso mediante el cual se establecen las bases estructurales de toda organización, ya sea que su propósito sea social o con fines de lucro. Una organización define su rumbo y su éxito a partir de su misión, visión y valores ya que estos elementos permiten ser parámetros de referencia para todas las decisiones en la organización, lo que unifica criterios, incluso en organizaciones geográficamente dispersas. (Gomez, 2009)

2.2.7.2. Planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere en esencia al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos.

Estrategia y planeación estratégica son dos conceptos distintos. La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales u opositores en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente erróneo que a los planes funcionales se les llame la estrategia de mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de las unidades estratégicas de negocio (UEN), frente a sus productos y a sus mercados existentes.

La planeación estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día. Esto quiere decir no solamente enunciar intenciones sino planear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, financieros y materiales) para llevar a cabo esas acciones.

La planeación estratégica pone en perspectiva una radiografía de la empresa, su entorno interno y externo, de tal manera que resulta más sencillo establecer los objetivos que permitan llevar al éxito el propósito de su negocio.

Dentro de la planeación estratégica es importante también definir dos tipos de planeación: planeación táctica y planeación estratégica. La diferencia entre estrategia y táctica, sería, que táctica es un medio operacional a través del cual una estrategia ha de ponerse en práctica o activarse, mientras que una estrategia es un plan básico y general de acción por el cual se alcanzan los objetivos propuestos. (Gomez, 2009)

2.2.7.3. Planeación operativa

La planeación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en actividades evaluables a corto plazo. La planeación operativa demanda una planificación de recursos que sea eficiente en la solución de problemas y en la consecución de los objetivos establecidos.

Con el nacimiento del Balanced Scorecard se genera la metodología para vincular la estrategia con la ejecución. Lo importante es que convierte la visión en acción mediante el desarrollo de un conjunto coherente de indicadores que permiten el seguimiento y control, elementos fundamentales de la ejecución.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre las perspectivas externas relacionadas con accionistas y clientes, y las perspectivas internas de los procesos, capacitación, innovación y desarrollo. También existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) históricos e indicadores de desempeño, que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc). (Gomez, 2009)

2.2.8. Definición de planeación estratégica

(Fred, 2013) “Cabe definir a la planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”.

La Administración Estratégica consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas. Esta definición capta dos elementos principales que llegan al centro de la administración estratégica.

El primero es que la administración estratégica de una organización supone tres procesos permanentes: análisis, decisiones y acciones; se ocupa del análisis de las metas estratégicas (visión, misión, y objetivos estratégicos), así como del referente a los entornos interno y externo de la organización; después, los líderes deben tomar decisiones estratégicas; por último, están las acciones que deben emprenderse, por supuesto que las decisiones en nada ayudan si no sirven para actuar, por lo que las empresas deben tomar las medidas necesarias para instrumentar sus estrategias y para ello se requiere que los líderes asignen los recursos necesarios y planeen la organización que permitirá convertir en realidad dichas estrategias. **(Dess, Eisner, & Lumpkin, 2011)**

El segundo es que la esencia de la administración estratégica radica en estudiar porqué algunas empresas tienen mejor desempeño que otras; por lo mismo, los administradores

deben establecer cómo competirá la empresa para obtener ventajas que pueda sostener durante un largo período.

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

2.2.9. Evolución de la planificación estratégica

La planeación estratégica con su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente.

Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas.

Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos. Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación estratégica ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada

introducción en la década del 60, el estilo de la Planificación Estratégica ha pasado por varias fases. (www.quality-consultant.com)

Cuadro 2: Evolución planificación estratégica

Década del 60'	Década 70'	Principios 80'	Década de los 90'
Planeación para un período de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque.	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para:
			1. Crecimiento rentable
			2. Desnormalizacion y privatización
			3. Mercados mundiales
Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década			
Proyecciones LP Presupuestos 5 años P. Operativos detallados Estrategias para el crecimiento y la diversificación	Estrategias explícitas. Divisiones en unidades empresariales estratégicas. Proyección explorativa. Planeación para el cambio socio-político. Simulación de estrategias alternativas	La alta Gerencia está a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles. Inversiones masivas en nuevas Tecnologías	Alta importancia a los factores del entorno Uso de tecnologías informáticas. Incremento del cálculo de riesgos. Altas velocidades en la renovación del conocimiento Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas

Principales técnicas por década			
Proyección tecnológica	Planeación de escenarios. Apreciación del riesgo político.	Creación de escenarios competitivos Filosofías y objetivos empresariales explícitos	Formación de Liderazgo
Planeación de fuerza laboral.	Proyección social. Evaluación de impacto ambiental.	Portafolios de tecnologías y recursos Empleados propietarios	Benchmarking
Presupuestación del programa	Análisis de portafolio de negocios. Curvas de experiencia	de acc. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios	Holística gerencial
Análisis de vacíos	Análisis de sensibilidad y riesgo.	Programas de mejoramiento a la calidad	Inteligencia emocional
Matriz de producto mercado	Presupuestación base cero	Bases de datos internas y externas	Mejoras continuas Cuadro de indicadores

Fuente: Planeación estratégica. Recuperado el 20 de Diciembre del 2015 de: <http://www.oocities.org/es/kenlis78/planificacion/planestrategica.htm>

La Planificación Estratégica hoy en día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar o hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

La Planificación Estratégica hoy en día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar o hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas

Sin embargo la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

2.2.10. Importancia de la planificación estratégica

La importancia de la Planificación Estratégica radica en que es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se localizan recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Además se convierte en una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en los productos y servicios que ofrecen. (Gomez, 2009)

2.2.11. Beneficios

La Planificación Estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de sólo responder) y, por consiguiente, puede controlar su destino. Desde siempre, el mayor beneficio de la planificación estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda que se trata de un beneficio importante, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten. (Fred, 2013)

Así pues, la manera de ejecutar la planificación estratégica adquiere enorme importancia. Una de las metas centrales del proceso es lograr que todos los gerentes lo comprendan y se comprometan con él. Cuando los gerentes y los empleados comprenden qué hace la organización y por qué, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto es del todo cierto cuando los empleados también entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional. Es asombroso lo creativos e innovadores que se vuelven los gerentes y

empleados cuando comprenden y respaldan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. De esta manera, uno de los grandes beneficios de la planificación estratégica es que el proceso brinda la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir. El acto de facultar refuerza el sentido personal de eficacia.

En la planificación estratégica se fomenta la comunicación interdisciplinaria, ya que la participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren. El proceso de planeación estratégica sienta las bases para que todos los gerentes y los empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

Greenley señala que la planificación estratégica produce los siguientes beneficios:

- Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
- Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- Constituye un marco para la comunicación interna del personal.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.

2.2.12. Dirección estratégica

La Dirección Estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas (Fred, 2013).

Análisis: El análisis en la Dirección Estratégica se ocupa de las metas estratégicas (Misión, Visión y Objetivos Estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización.

Decisiones: Las decisiones estratégicas son tomadas por los líderes de la organización; pero son de poca utilidad sino se las lleva a la acción.

Acciones: Las empresas deben emprender las acciones necesarias para implantar sus estrategias, las mismas son realizadas por los líderes que asignan los recursos necesarios y diseñan la organización para hacer realidad las estrategias ideadas.

2.2.12.1. Declaración de la misión

Drucker dice que formular la pregunta, “¿cuál es nuestro negocio?” es como preguntar, “¿cuál es nuestra misión?” (Dess, Eisner, & Lumpkin, 2011). La declaración de la misión, una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser”. Para contestar la pregunta central, “¿cuál es nuestro negocio?”. Un enunciado claro de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente.

2.2.12.2. Declaración de la visión

La Declaración de la Visión es el ideal de la organización para el futuro; indica lo que a la organización le gustaría ser y cómo quiere ser percibida. La visión describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro (es un horizonte de planificación).

Describe cómo la organización ve que se van a desplegar los acontecimientos en 10 ó 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar.

2.2.12.3. Valores corporativos

Los valores corporativos consisten en un resumen de la filosofía corporativa, principios, valores e ideales, con el fin de crear un compromiso entre todos los que toman decisiones estratégicas sobre la orientación de la organización reconociendo la responsabilidad social y ética que deben mantener como empresa. El propósito de la ética no consiste tanto en enseñar la diferencia entre lo correcto y lo incorrecto, sino en suministrar herramientas a las personas para que puedan identificar y analizar las implicaciones morales de sus decisiones.

2.2.12.4. Objetivos a largo plazo

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son

esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia (Fred, 2013). Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, alcanzables, además cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo.

2.2.13. Diagnóstico institucional

Se puede definir al diagnóstico institucional como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas⁵. En el diagnóstico se examinan, mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. En el marco de un proceso de planificación estratégica, la etapa de diagnóstico institucional incluye un análisis externo e interno de la organización.

2.2.13.1. Análisis externo

El propósito de un análisis externo es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. El análisis externo consiste en examinar las fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas. En lo concerniente al aspecto externo, éste se lo puede dividir en Macro entorno y Micro entorno. (Fred, 2013)

2.2.13.1.1. Macro entorno

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Dentro del macro entorno se tiene que realizar un análisis **PEST**, es decir lo referente a Aspectos Político, Económicos, Sociales, Tecnológicos que pudieran afectar a la planificación estratégica de la empresa en un corto plazo. Además se puede incluir al análisis el aspecto legal y aspecto ecológico. (Fred, 2013)

⁵Análisis de oportunidades y amenazas. Recuperado el 20 de diciembre del 2015 de: <http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temaIII.html>

Político – Legales: Está integrado por las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en la sociedad cortando su libertad de acción. Las condiciones legales son leyes comerciales, laborales, fiscales, civiles, etc. que constituyen elementos normativos para la causa de las organizaciones. Las leyes regulatorias afectan directamente a las empresas y no es posible sustraerse a su influencia. Las empresas deberían tener un catálogo de toda la legislación que les afecte y revisar periódicamente el surgimiento de nuevas leyes regulatorias. Además el funcionamiento de la sociedad depende en buena parte de las decisiones que se tomen en el nivel político.

Con respecto a las condiciones políticas son las decisiones y definiciones políticas que se toman en el campo nacional departamental o municipal, y que influyen sobre las organizaciones, orientando las propias condiciones económicas. Las decisiones políticas y regulaciones gubernamentales son de gran relevancia para las empresas, y son fuente de numerosas oportunidades y amenazas.

Económicos: El aspecto económico es la coyuntura que determina el desarrollo económico o la recesión económica. El estado de la economía afecta directamente la prosperidad y el bienestar general del país. De dicha prosperidad depende que la empresa obtenga buenos resultados y los accionistas, altos rendimientos. Las empresas deben estar atentas a los cinco pilares sobre los cuales se cimienta una economía y a sus implicaciones en el desempeño de la economía nacional: La tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, el tipo de cambio, la inflación, la inversión extranjera.

Sociales: Los seres humanos crecen en una sociedad particular que da forma a sus creencias, valores y normas fundamentales. Absorben casi inconscientemente una visión del mundo que define su relación consigo mismo y con otros.

Tecnológicos y Ecológicos: Condiciones tecnológicas: Las organizaciones necesitan adaptarse e incorporar tecnología proveniente del ambiente general para no perder su competitividad. Condiciones Ecológicas: Están relacionadas con el cuadro demográfico que rodea la organización. En las organizaciones existe algo llamado la ecología social: las organizaciones influyen y reciben influencia en aspectos como polución, clima, transportes, comunicaciones.

2.2.13.1.2. Micro entorno (Fred, 2013)

El análisis del Micro entorno está orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Este análisis es fundamental puesto que las empresas pueden influir sobre él al definir estrategias para atraer clientes y competir.

Para este análisis se puede considerar el modelo las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter⁶, profesor de Harvard Business School, el cual nos enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad.

Grafico 1: 5 Fuerzas competitivas de Michael Porter



Elaborado: El autor.

Fuente: (Fred, 2013, pág. 56)Conceptos de Administración Estratégica.

⁶ Las 5 fuerzas de Michael Porter. Recuperado el 20 de Diciembre del 2015 de: <http://astridlalomar0604gmailcom.blogspot.com/2009/02/las-5-fuerzas-de-poter.html>.

2.2.13.1.3. Análisis interno

El ambiente interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes del ambiente interno se originan en la propia organización.⁷ Todas las áreas funcionales de la empresa presentan tanto fortalezas como debilidades de acuerdo a las capacidades de la institución que la afectan como un todo, por tal razón es necesario conocerlas para tomar acciones pertinentes que ayuden a mejorar el desempeño de la organización.

Capacidad Organizacional-Administrativa: Tiene que ver con el proceso administrativo (planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, organizacional, comunicaciones, control). Fortalezas y debilidades (proceso administrativo, planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control)

Capacidad Financiera: Fortalezas y debilidades financieras de la compañía (deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros para la organización y área)

Capacidad Marketing- Comercialización: El área comercial o función de marketing sustentará el análisis interno contemplando los siguientes factores: relación con los clientes, ventas, precios, comunicación mix, calidad del servicio y lealtad al cliente, portafolio de productos, exclusividad, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios y publicidad.

Capacidad Técnica o Tecnológica: Infraestructura tecnológica, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, y hardware, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos entre otros.

⁷ Planeamiento y calidad empresarial. Recuperado el 24 de Diciembre del 2015 de: <http://es.slideshare.net/cristhian182/planeamiento-y-calidad-empresarial>.

Capacidad de Gestión de Talento Humano: Fortalezas y debilidades relacionadas con el talento humano e incluye (nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo motivación y pertenencia).

2.2.13.2. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo obtener un diagnóstico preciso, en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

2.2.13.3. Proceso de Formulación y ejecución de la estrategia según (Fred, 2008)

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, las actividades de marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

El término administración estratégica es sinónimo de planeación estratégica. Este último término se utiliza con mayor frecuencia en el mundo empresarial, mientras que el primero es más frecuente en el ámbito académico. Algunas veces el término administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia. **(Fred, 2008)**

La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy. El diagrama que se ilustra en la gráfica 02 es un modelo muy completo y de gran aceptación del proceso de

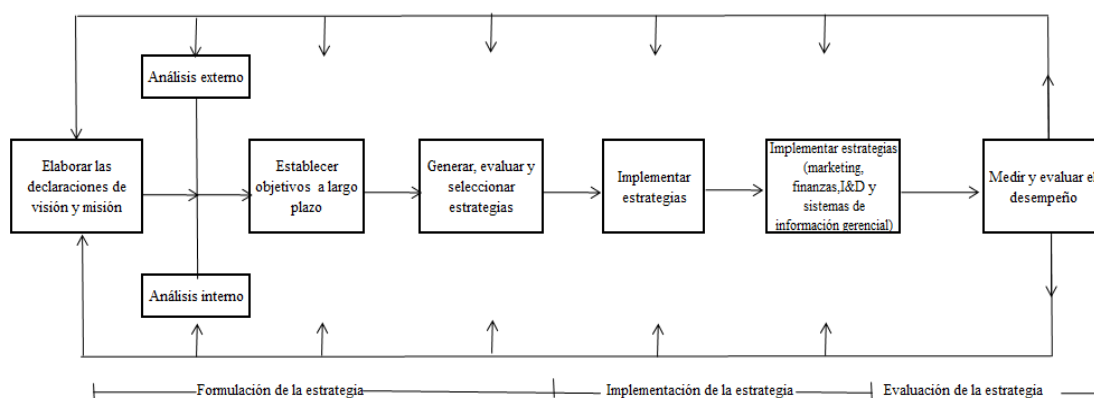
administración estratégica. Este modelo no garantiza el éxito, pero si representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

La formulación de la estrategia consiste en identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de partida lógico de la administración estratégica, ya que la situación interna-externa y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir.

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: 1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2. Medir el desempeño y 3. Realizar acciones correctivas. Por lo general, existe una retroalimentación entre los niveles jerárquicos de la organización. A lo largo de todo el proceso de administración estratégica son esenciales la buena comunicación y la retroalimentación.

Grafico 2: Modelo de la planificación estratégica



Elaborado: El Autor.

Fuente: Fred R. (2008).

2.2.14. Herramientas utilizadas en la planeación estratégica

La planeación estratégica utiliza herramientas claves para el análisis situacional institucional que a continuación se detalle.

2.2.14.1. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (Fred, 2013) Al sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización, independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

Grafico 3: Matriz EFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Matriz de Factores Externos

Factores determinantes del éxito		Peso	Impacto	Total Ponderado
Oportunidades				
1		Asignar un peso relativo a cada factor.	Valores de calificación : 1=Amenaza mayor 2=Amenaza menor 3=Oportunidad menor 4=Oportunidad mayor	Peso* Calificación
2				
3				
4				
5				
Amenazas				
1				
2				
3				
4				
5				
	Total	Suma =1		0

Elaborado: El Autor

Fuente: (Fred, 2013)

Impacto	Amenaza Importante 1	Oportunidad Menor 3
	Amenaza Menor 2	Oportunidad Importante 4

2.2.14.2. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es un instrumento para formular estrategias, que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (Fred, 2013)

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.

Grafico 4: Matriz EFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Matriz De Factores Internos

Factores determinantes del éxito		Peso	Impacto	Total Ponderado
Fortalezas				
1		Asignar un peso relativo a cada factor.	Valores de calificación : 1=Debilidad mayor 2=Debilidad menor 3=Fuerza menor 4=Fuerza mayor	Peso* Calificación
2				
3				
4				
5				
Debilidades				
1				
2				
3				
4				
	Total	Suma =1		0

Elaborado: El Autor

Fuente: (Fred, 2013).

Impacto	Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3
	Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4

2.2.14.3. Matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. En la MPC las calificaciones y los totales ponderados de las empresas rivales se pueden comparar con la empresa de la muestra, este análisis comparado ofrece importante información estratégica interna.

Grafico 5: Matriz MPC

MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

ACTORES		NUESTRA EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Pesos ponderados	Calificación	Pesos ponderados	Calificación	Pesos ponderados
TOTAL	0,00		0,00		0,00		0,00

Elaborado: El Autor.

Fuente: (Fred, 2008)

Impacto	Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3
	Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4

2.2.14.4. Matriz FODA

La matriz de las amenazas – oportunidades – debilidades - fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO, FA, o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación. (Fred, 2008)

Grafico 6: Matriz FODA

Dejar siempre en blanco	FUERZAS – F 1. 2. Anotar las fuerzas 3. 4. 5.	DEBILIDADES – D 1. 2. Anotar las debilidades 3. 4. 5.
OPORTUNIDADES – O 1. 2. Anotar las oportunidades 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS – FO 1. 2. Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS - DO 1. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 2. 3. 4. 5.
AMENAZAS – A 1. 2. Anotar las amenazas 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS – FA 1. 2. Usar las fuerzas para evitar las amenazas 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS - DA 1. Reducir las debilidades y evitar las amenazas 2. 3. 4. 5.

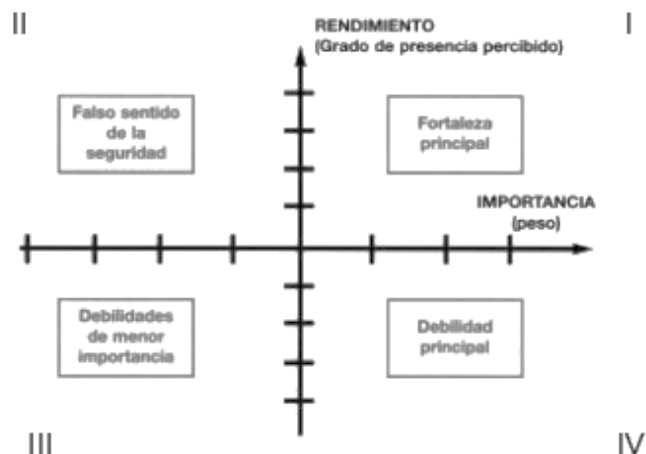
Elaborado: El Autor.

Fuente: (Fred, 2008)

2.2.14.5. Matriz Importancia de Desempeño

La matriz Importancia Rendimiento, tiene la finalidad que cada empresa pueda conocer: el grado de importancia de los atributos de un producto o servicio que los clientes consideran (Eje Y), los resultados de la evaluación por parte de los consumidores del desempeño de dichos atributos (Eje X) en la empresa y su competencia. (Fred, 2008)

Grafico 7: Matriz Importancia-Desempeño



Elaborado: El Autor **Fuente:** (Fred, Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

2.2.15. Estructura del documento del plan estratégico según (Lerma & Barcena, 2012)

Un plan estratégico se considera como la neurona más importante de la planeación organizacional, ya que a través de este documento, se muestra a las empresas camino a seguir para que en forma integral y coordinada alcancen sus objetivos. Un plan estratégico estándar de negocio usualmente comprende las siguientes secciones:

1. Carátula o portada
2. Índice
3. Introducción
4. Resumen ejecutivo
5. Misión
6. Visión

7. Análisis interno
8. Análisis exterior
9. Objetivos y metas
10. Tácticas y estrategias
11. Programa de trabajo
12. Presupuesto
13. Flujo de efectivo
14. Anexos

2.2.16. El cuadro de Mando Integral

(Pacheco, Casañeda, & Caicedo, 2002) “El cuadro de mando Integral (CMI) es un medio para representar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión.”

2.2.16.1. Estructura del CMI

El cuadro del mando Integrado contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas:

Finanzas: obtener los resultados financieros a largo plazo vinculados los objetivos financieros con la estrategia de la corporación y estableciendo la secuencia de acciones que deben realizarse para alcanzarlos.

Clientes: En la perspectiva de cliente en el CMI las empresas identifican los segmentos de clientes y mercados en los cuales competirán y que constituyen las fuentes de ingreso para cumplir los objetivos financieros.

Procesos internos: cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para el cliente y producir resultados financieros.

Formación y crecimiento: Desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Administración Estratégica: Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.
(Fred, 2008)

Amenazas: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Análisis Externo: Constituyen el análisis de factores externos que intervienen en forma directa y compleja en una organización.

Análisis Interno: Constituyen el análisis de factores internos que intervienen en forma directa y compleja en una organización.

Autoridad y responsabilidad: Es el derecho de impartir órdenes y el poder de hacerlas cumplir (Fayol & Taylor, 1916).

Balanced Scorecard: Es el sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. (Kamplam & Norton, 2009).

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como **Balanced Scorecard (BSC)**, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. (Sainz, 2012)

Calidad: Proceso constante de mejora en las personas, productos y procesos de una empresa, empresa, para cubrir y sobrepasar las necesidades y expectativas del cliente⁸.

Cambio vertiginoso: Modificación que es muy rápida o intensa.

Competencia Son las empresas que actúan dentro del mismo sector y tratan de satisfacer las necesidades de los mismos grupos de clientes.

Competitividad: Es la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa y generando la mayor satisfacción de los consumidores.

⁸Calidad en el Servicio. Recuperado el 22 de diciembre del 2015 de: <http://www.calidad.uady.mx/resources/nosotros/presentaciones/Calidad%20en%20el%20servicio.pdf>.

Debilidades: Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Diagnóstico situacional: Es el resultado orientado a identificar, describir y hacer un análisis evaluativo de la situación actual de organización a nivel interno y externo.

Eficacia: Consiste en cumplir determinado objetivo planeado con anterioridad.

Eficiencia: Consiste en cumplir el objetivo deseado utilizando de manera "óptima" los recursos que se dispone.

Efectividad: Es la relación entre eficacia y eficiencia, ser efectivo implica ser eficaz y eficiente al mismo tiempo, y tratar de optimizar los recursos.

Estrategia: Ideas, decisiones y acciones que permiten que una empresa tenga éxito o la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva. (Dess, Eisner, & Lumpkin, 2011)

Tácticas: Corresponden al conjunto de orientaciones generales y detalladas hacia la acción: el cómo de lograr lo que se pretende (Lerma & Barcena, 2012).

Fortalezas: Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución. (Humberto)

Gestión empresarial: A actividad empresarial que busca mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio, a través de herramientas que ayuden a identificar problemas, arrojen soluciones y nuevas estrategias, entre otras cuestiones⁹.

Mercado objetivo: Segmento o grupo del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios y direccionar sus estrategias mercadotécnicas.

Mercado potencial: Conjunto de posibles clientes al que puede dirigirse la oferta comercial de la empresa.

⁹Gestión empresarial. Recuperado el 25 de Diciembre del 2015 de: <http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>.

Metas: Son el enunciado en términos cuantitativos o cualitativos de los resultados que se pretenden lograr, en un determinado tiempo: a corto, mediano y largo plazo. Es la cuantificación o cualificación del objetivo. (Gallardo, 2012)

Misión: Describe el propósito y el negocio actual de la empresa (Humberto)

Obsolescencia: Es la caída en desuso de máquinas, equipos y tecnologías motivada no por un mal funcionamiento, sino por un insuficiente desempeño de sus funciones en comparación con las nuevas máquinas, equipos y tecnologías en el mercado¹⁰.

Objetivo organizacional: Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, una imagen que la organización pretende para el futuro. (Gallardo, 2012)

Oportunidades: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Planes y programas: Enunciado y calendarización de las actividades determinadas para el logro de los objetivos, presentadas en secuencia cronológica, con el tiempo de duración, asignado a cada actividad (Thompon, Petera, Gamble, & Strickland, 2012) .

Planificación: Es elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización, luego de ello determinar políticas, programas y estrategias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. (Vergara, 1989)

Planeación: De acuerdo con Reyes (1967), la planeación es el paso que dentro de la etapa mecánica del proceso administrativo consiste en hacer un boceto de todos los posibles caminos y trazar las directrices que pueden usarse en función de la obtención de los objetivos organizacionales (Diez De Castro, 2002).

Planeación estratégica: Es la estrategia por excelencia de cualquier empresa la cual formaliza el proceso administrativo integral y organiza las líneas de acción enfocadas al logro de los objetivos organizacionales cuyos resultados garanticen su permanencia, crecimiento y rentabilidad esperada. (Humberto)

¹⁰ Obsolescencia. Recuperado el 26 de Diciembre del 2015 de:<http://es.wikipedia.org/wiki/Obsolescencia>.

Plan Estratégico: Expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia (Burgwal G, 1999).

Pensamiento estratégico: Forma en que se visualiza el mundo exterior, principalmente en situaciones desafiantes e inciertas, y por el otro, como la forma de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas. (Lerma & Barcena, 2012)

Presupuestos: Esquemas que definen, en términos monetarios, la secuencia y forma en que se obtendrán y se asignarán los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

Productividad: Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Sistema financiero: Conjunto de instituciones encargadas de promover, administrar y dirigir el ahorro hacia la inversión.

Valores corporativos: Son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión (Thompon, Petera, Gamble, & Strickland, 2012).

Ventaja competitiva: Consiste en elegir, dentro de un perfil de competencia, el medio para ser lo más competitivo posible mediante la obtención de una ventaja sobre la competencia (Chiavenato & Sapiro, Planeacion Estrategica, 2011).

Ventaja competitiva sustentable: (O duradera), son elementos de la estrategia que ofrecen a los compradores, razones duraderas para preferir los productos o servicios de una compañía sobre los de sus competidores. (Chiavenato, Planeación Etratégica, 2011)

Visión estratégica: Describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico, y la dirección de largo plazo de la compañía. (Chiavenato, Planeación Etratégica, 2011)

2.4. MARCO LEGAL

2.4.1. Constitución Política del Ecuador

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, caja y bancos comunales, cajas de

ahorro. Las iniciativas de servicio del sector financiero popular y solidario, y de las micros, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado la medida en que impulse el desarrollo de la economía popular y solidario. **(CEP, Constitución de la Republica del Ecuador, 2008)**

2.4.2. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley. **(CEP, 2011)**

2.5. IDEA A DEFENDER

2.5.1. General

Diseño de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena, de la comunidad Mercedes Cadena, Parroquia la Matriz, Cantón Guamote, provincia de Chimborazo, Periodo 2016 – 2018. La cual ayudara la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena a optimizar sus recursos, en el manejo de sus colaboradores quienes tendrán metas y objetivos claros para los cuales deben trabajar en forma conjunta con este Plan Estratégico que sirve como Guía para Generar utilidad

2.5.2. Especificas

- El análisis del diagnóstico situacional de la institución permitirá identificar factores claves para el éxito de la empresa.
- El proceso de la formulación de la estrategia permitirá fijar objetivos y estrategias para que el personal unifique esfuerzos.
- La elaboración de proyectos estratégicos y planes de acción contribuirán a la formulación estratégica de la institución en un período de tiempo.
- La propuesta de un proceso de la evaluación de la estrategia permitirá evaluar y medir si las metas se están cumpliendo de acuerdo a lo planificado o a su vez tomar medidas correctivas.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación se utilizó el método de la investigación mixta, es decir, la combinación de los enfoques cuantitativos y cualitativos, ya que ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos, empíricos y técnicos. En este enfoque se utilizó la interpretación de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa, tales como las opiniones y calificación del personal, asociados y no socios de la institución respecto al cumplimiento de las metas organizacionales y de la calidad del servicio; así como también se pueden utilizar los dos enfoques para responder preguntas de investigación del planteamiento del problema.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación está ubicada dentro de la metodología de investigación de campo y descriptiva, debido a que se realizó en el lugar donde se presenta el problema, estableciendo una interacción entre los objetivos del estudio y la realidad, además se utilizará otros tipos de investigación tales como bibliográfica y documental.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Encuesta de satisfacción y percepciones de los asociados

3.3.1.1. Población

La cooperativa de ahorro y crédito Mercedes Cadena está ubicada en el Cantón Guamate comunidad Mercedes Cadena la cual tiene unos 2000 habitantes de los cuales 631 son socios de la cooperativa de ahorro y crédito Mercedes Cadena

3.3.1.2. Muestra

En donde:

Z = Nivel de Confianza. (95% - 1,96) Ver anexo 06

P= Población a favor. (0,90)

q = Población en contra. (1 - p) (0,10)

e = Error Muestral. (5%; 0,05)

N = Población o universo de estudio. (631)

(N-1) = Factor de correlación.

$$n = \frac{(Z)^2 (N) (p)(q)}{(e)^2 (N-1) + (Z)^2 (p)(q)} \quad n = \frac{(1,96)^2 (631) (0,90) (0,10)}{(0,05)^2 (631 - 1) + (1,96)^2 (0,90) (0,10)}$$

n= 113,58 encuestas

n= 114 encuestas

2.1.1. Entrevista, y test de evaluación a clientes internos:

2.1.1.1. Población

Para la investigación se aplicó entrevistas y test de evaluación de desempeño a los clientes internos de la Institución, para determinar el nivel de cumplimiento según las exigencias de la institución, por lo que se considera un universo de 5 personas.

2.1.1.2. Muestra

Por tratarse de un número reducido se consideró el universo de 5 personas como muestra.

2.2. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTACIÓN

2.2.1. Método

Los métodos analítico, sistemático, deductivo e inductivo, se utilizó en la investigación, debido que a partir de los datos recolectados se interpretó y analizó la información respecto al problema y posibles soluciones del estudio, partiendo de lo particular a lo

general y de lo general a lo particular, además permitirá estructurar un plan estratégico en esta Cooperativa de Ahorro y Crédito

2.2.2. Técnicas

Las técnicas que se utilizó en la investigación consistió en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes a partir de encuestas, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias, historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades.

Las técnicas de investigación que se utilizó en la investigación son las siguientes:

Encuestas: la encuesta se lo realiza a los habitantes de la comunidad Mercedes Cadena quienes son socios activos de la cooperativa de Ahorro y Crédito del mismo nombre quienes conocen y utilizan sus servicios financieros que esta eta entidad ofrece.

Entrevista: Se realizó una entrevista a la gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena Lic. Fernanda Rivera. La información obtenida en esta entrevista será de vital importancia en la elaboración de este Plan estratégico.

Test de Evaluación de Desempeño: Se realizó evaluaciones de desempeño, para determinar el cumplimiento del personal en las actividades laborales que realiza. Además permitió obtener el criterio de los colaboradores para identificar las necesidades y falencias de los mismos.

3.4.3. Instrumentación

Los instrumentos que se utilizó en la investigación son las siguientes:

- Documentos electrónicos
- Cuestionarios (ver anexo 01)
- Guía de Entrevista (ver anexo 02)
- Test de Desempeño (ver anexo 03)
- Tablas
- Gráficos

3.5. RESULTADOS

3.5.3. Encuesta de satisfacción de Socios de la COAC Mercedes Cadena

1.- ¿Qué producto financiero o servicio accede en la Institución con mayor frecuencia?

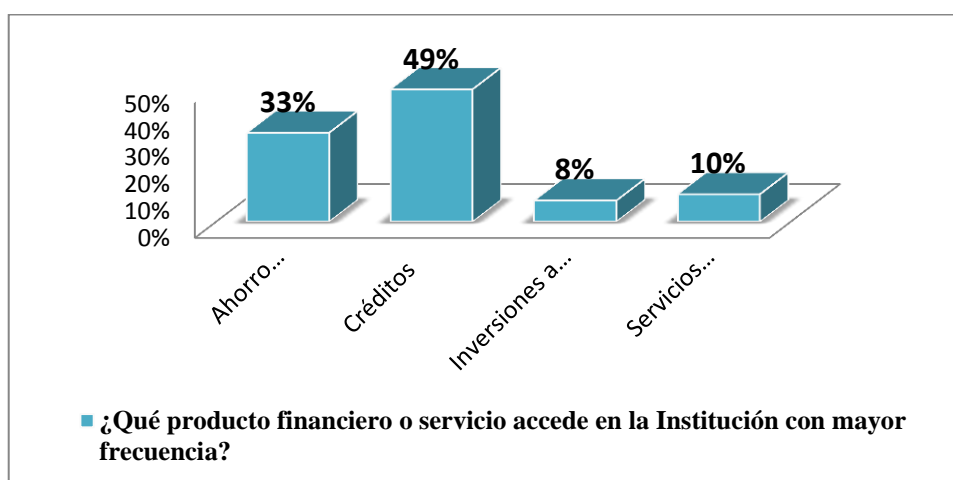
Cuadro 3 : El producto financiero o servicio con mayor frecuencia

	Asociados	%
Ahorro Libre/Vista	55	33%
Créditos	82	49%
Inversiones a Plazo Fijo	13	8%
Servicios Complementarios	17	10%
Total	167	100%

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Grafico 8: El producto financiero o servicio con mayor frecuencia



Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del total de los encuestados se determinó que el producto financiero o servicio al que han accedido los socios con mayor frecuencia en COAC Mercedes Cadena es con el 49% los créditos, con el 33% cuenta de ahorros, con el 10% servicios complementarios y con el 8% Inversiones a plazo fijo. Además se identifica que el producto financiero o servicio que ha accedido el personal de la cooperativa con mayor frecuencia en la institución es con el 49% los créditos y con el 33% cuenta de ahorros. Lo que significa

que la Cooperativa debe direccionar sus estrategias mercadotécnicas a los servicios financieros menos demandados por los asociados y personal; convirtiéndose en una oportunidad para la empresa permitiendo ampliar su portafolio de productos y servicios. También debe fortalecer sus servicios de Ahorro y Crédito por que estos dos servicios son la razón de ser de una Organización.

2.- ¿Cómo calificaría usted a la atención que recibe del personal que laboran en la COAC Mercedes Cadena?

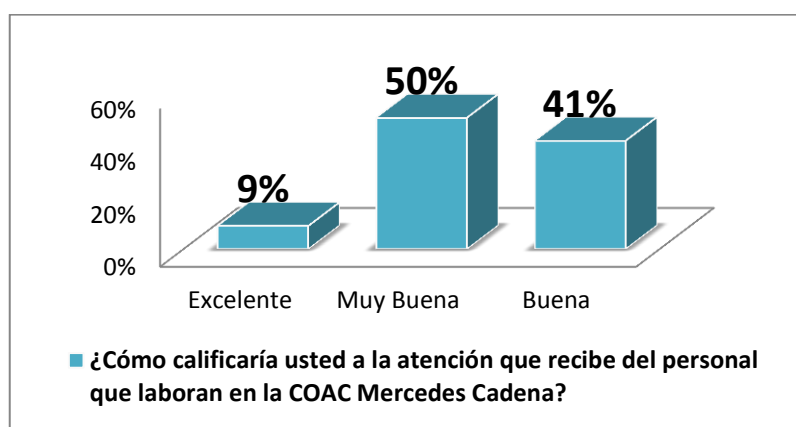
Cuadro 4: Atención que recibe del personal

	Asociados	%
Excelente	10	9%
Muy Buena	57	50%
Buena	47	41%
Total	114	100%

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Grafico 9: Atención que recibe del personal



Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del total de los encuestado de los socios de la COAC Mercedes Cadena nos dijeron acerca de la atención que reciben por parte de los empleados de esta cooperativa. El 50% dijeron que la atención recibida es muy buena, el 41% dijeron que la atención es buena y tan solo el 8% dijeron tener una excelente atención por parte de los empleados de esta institución financiera. Por eso en la atención al cliente la cooperativa tienen que

mejorar y capacitar a sus empleados en la atención al cliente, para que los socios que utilizan los servicios financieros puedan quedar satisfechos en la atención que ellos se merecen.

3.- ¿En qué área usted sugiere cambios para mejorar la atención?

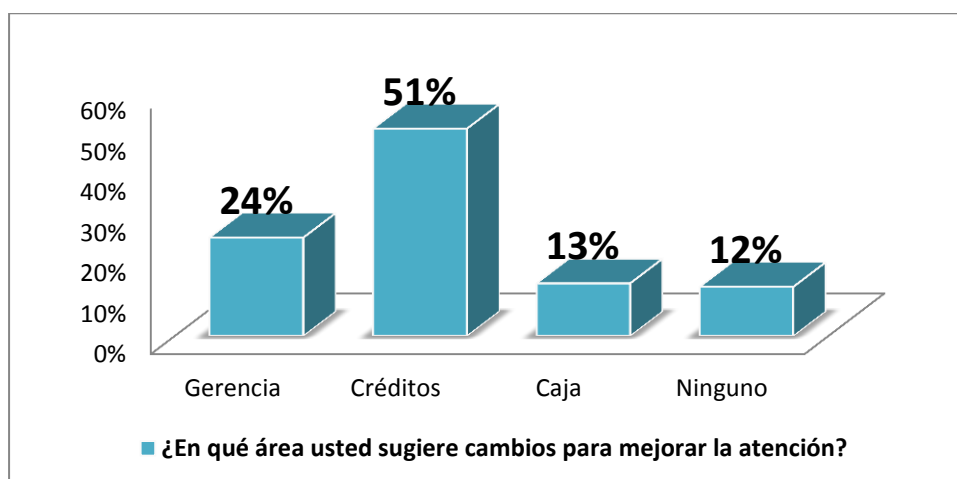
Cuadro 5: Sugerencia de cambios para mejorar la atención

	Asociados	%
Gerencia	28	24%
Créditos	59	51%
Caja	15	13%
Ninguno	14	12%
Total	116	100%

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Grafico 10: Sugerencia de cambios para mejorar la atención



Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del total de encuestados nos dice que el 51% quiere un cambio en la área de créditos, el 24% quiere cambio en la gerencia, un 13% sugiere cambios en caja y un 12% dice que no quiere ningún cambio. Según esta encuesta realizada a los socios de esta cooperativa tienen una debilidad en el área de créditos por que el 51% de los encuestados dicen que hay que cambiar la atención en esta área para mejorar la rapidez en la otorgación de créditos, porque mientras menos tiempo demore un crédito es mejor. La encuesta también dice que en la gerencia deben surgir cambios en la atención brindada por esta

área ya que las persona encuestadas dicen que debe haber una gerente que este en la cooperativa de forma permanente y que atienda los problemas de mala atención que se presenta en esta cooperativa de ahorro y crédito

4.- ¿Ha solicitado algún tipo de préstamos en los últimos 3 años?

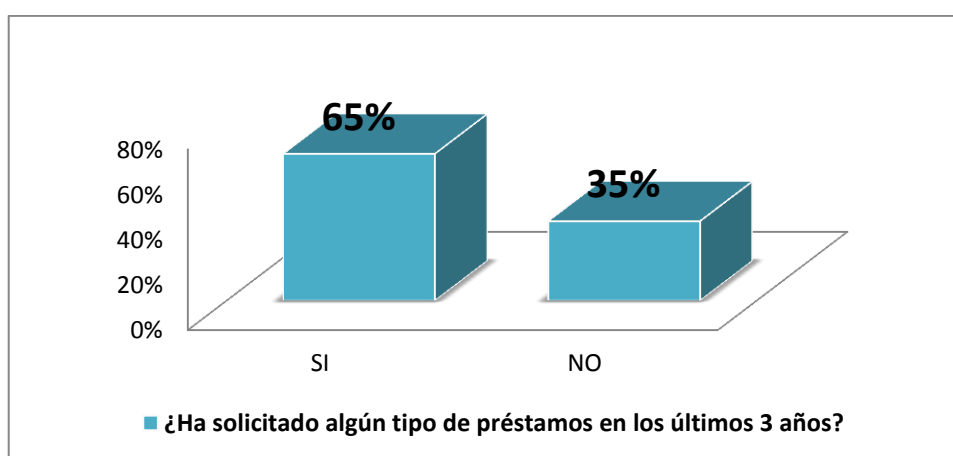
Cuadro 6: Préstamos en los últimos 3 años

Personal de la Institución y socios	SI	%	NO	%
¿Ha solicitado algún tipo de préstamos en los últimos 3 años?	74	65%	40	35%

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Grafico 11: Préstamos en los últimos 3 años



Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del 100% de los encuestados el 65% han solicitado créditos en los últimos 3 años y un 35% ha dicho que no ha accedido a ningún crédito en estos 3 años. La demanda de crédito en este sector rural es muy alta por lo tanto es de mucho beneficio para la cooperativa por que puede seguir brindando sus servicios financieros en el área de crédito y buscar nuevas formas de créditos que se puede ofrecer en este sector rural del cantón Guamote.

5.- ¿Requiere en la actualidad algún tipo de préstamo personal?

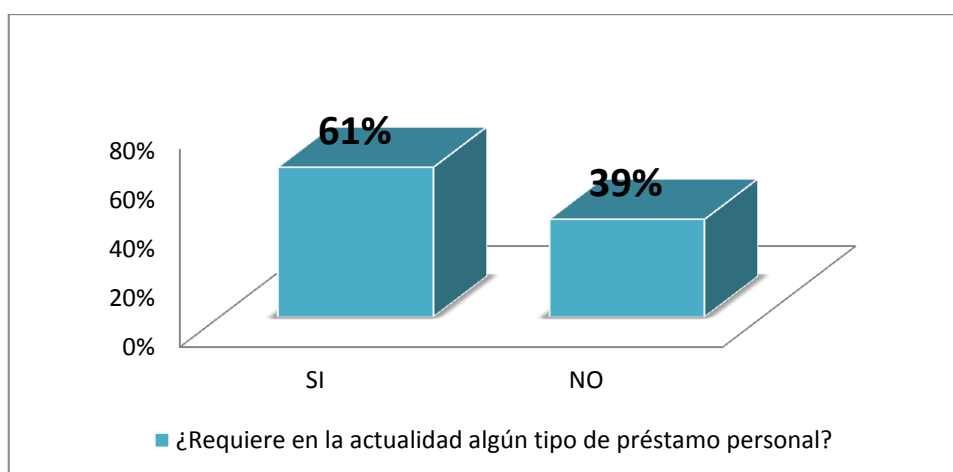
Cuadro 7: Tipo de préstamo personal requerido en la actualidad

Personal de la Institución y socios	SI	%	NO	%
¿Requiere en la actualidad algún tipo de préstamo personal?	69	61%	45	39%

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Grafico 12: Tipo de préstamo personal requerido en la actualidad



Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del total de los encuestados el 61% nos dice que si necesitan algún tipo de crédito y el 39% nos dice que no necesitan un crédito en la actualidad. Esto quiere decir que el 39 % de los encuestados están disponibles para poder ahorrar por lo que se debe aprovechar y ofrecer facilidades para que los socios que están en capacidad de ahorrar prefieran esta COAC.

6.- ¿Para qué fines usted utiliza los servicios financieros de esta entidad?

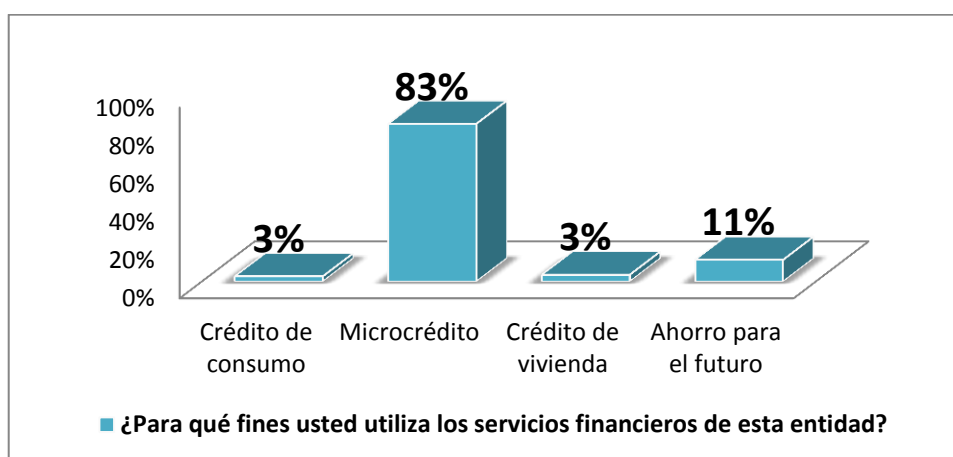
Cuadro 8: Fines de los servicios financieros de esta entidad

	No Asociados	%
Crédito de consumo	3	3%
Microcrédito	95	83%
Crédito de vivienda	4	3%
Ahorro para el futuro	13	11%
Otros	0	0%
Total	115	100%

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 13: Fines de los servicios financieros de esta entidad



Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del 100% de los encuestados, se determinó que el 83% de los asociados destinan los servicios financieros de esta institución para Microcréditos, el 11% lo destina a Ahorro para el Futuro, el 3% a créditos de consumo y Crédito de vivienda. En su mayoría los socios utilizan a la cooperativa para acceder a Microcrédito porque este servicio financiero es más accesible y se puede otorgar a todos quienes los solicitan ya que no es una monto muy alto y no influye mucho riesgo si no que se da a todos quienes necesiten de este crédito. En un porcentaje bajo tenemos quienes utiliza los servicios financiero para Ahorro para el futuro este bajo porcentaje es porque los socios no tienen una cultura de ahorro en esta comunidad y también porque son de escasos recursos económicos y no tienen para poder ahorrar si no que subsisten con lo justo para poder vivir.

7.- ¿Conoce usted las ventajas que ofrece la cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena?

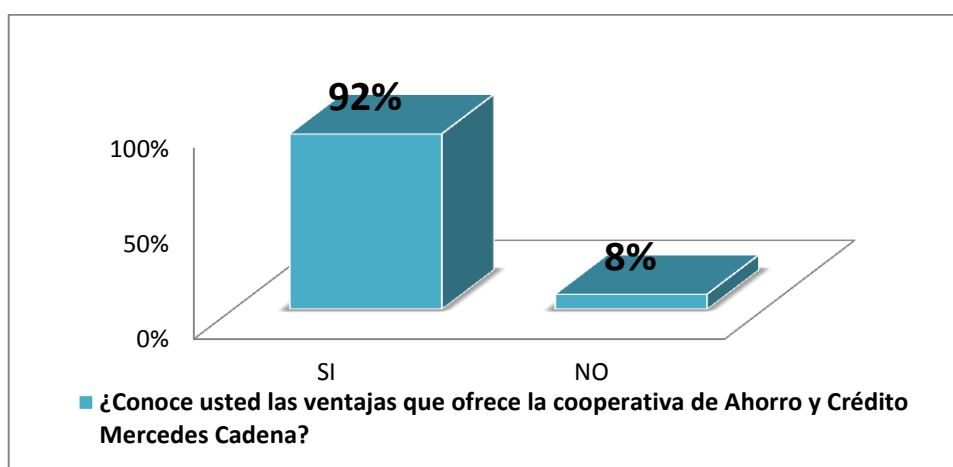
Cuadro 9: Ventajas que ofrece la COAC Mercedes Cadena

Personal de la Institución y socios	SI	%	NO	%
¿Conoce usted las ventajas que ofrece la cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena?	114	92%	8	8%

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Grafico 14: Ventajas que ofrece la COAC Mercedes Cadena



Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del total de los encuestados nos dice que el 92% si conoce las ventaja que la Cooperativa de Ahorro y crédito ofrece en cualquier de sus servicios y un 8% desconoce las ventajas que ofrece esta cooperativa. Con el 92% de nuestros socios con conocimiento de todas las ventajas que ofrece esta cooperativa es una oportunidad que se nos presenta ya que ellos confían en esta cooperativa y siempre van acudir a los servicios financieros que están a disposición de los socios y ellos también pueden comunicar la confiabilidad que tiene eta cooperativa a nuevas personas quienes pueden aperturar una cuenta para utilizar cualquier de estos servicios

8.- ¿Qué aspectos considera usted que son las ventajas de esta cooperativa?

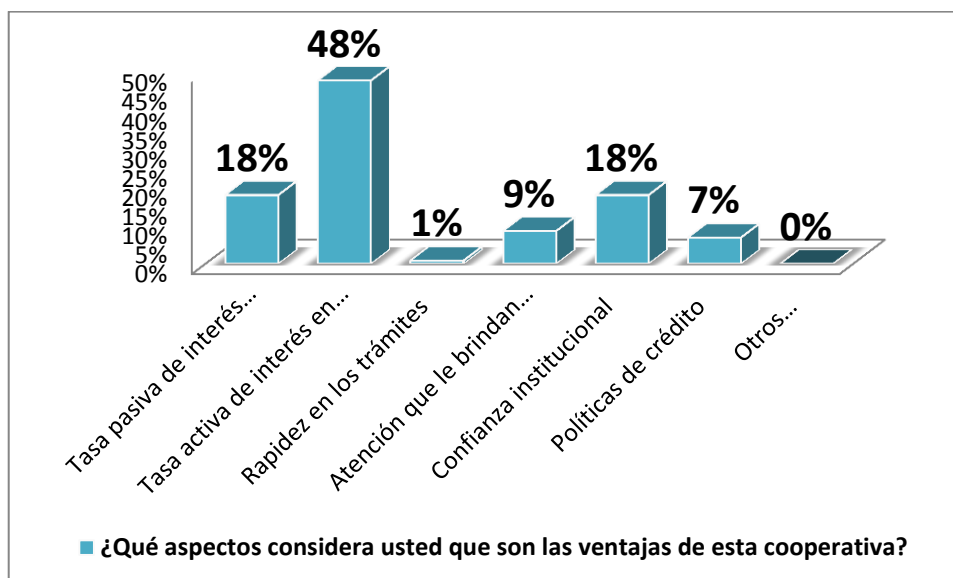
Cuadro 10: Aspectos considerados como ventajas de esta cooperativa

	Asociados	%
Tasa pasiva de interés que le pagan por sus ahorros	21	18%
Tasa activa de interés en el pago de cuotas de créditos	56	48%
Rapidez en los trámites	1	1%
Atención que le brindan los empleados de la institución	10	9%
Confianza institucional	21	18%
Políticas de crédito	8	7%
Otros...	0	0%
Total	117	100%

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Grafico 15: Aspectos considerados como ventajas de esta cooperativa



Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del 100% de los encuestados, se determinó que el 48% de los asociados considera la tasa activa de interés en el pago de las cuotas del crédito como un aspecto determinante al momento de asociarse a esta institución financiera, el 18% por la tasa pasiva de interés que le pagan por sus ahorros y confianza institucional, el 9% por la atención que

le brindan los empleados de la institución, el 9% por la confianza institucional, el 7% por políticas de crédito, el 1% por la rapidez en lo tramites.

La información identificada se convierte en una oportunidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena ya que captará más nicho de mercado y retendrá a los clientes actuales, desarrollando estrategias mercadotecnia a clientes potenciales y reales que se sientan atraídos tasa activa que pagan por interés del crédito que es baja con respecto con otras instituciones financieras; por las tasas activas, por la confianza institucional que esta cooperativa que genera en sus socios, por la tasa pasiva que pagan por intereses en ahorros que es la más alta interés del mercado financiero, atención brindado por sus empleados y las políticas de crédito que en esta institución maneja. Debido a que cualquier socio o persona eligen asociarse a una cooperativa por todos los aspectos antes mencionados y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena cumple con todo estos aspectos.

9.- ¿Cuenta la cooperativa con infraestructura adecuada para brindar un servicio de calidad a sus socios?

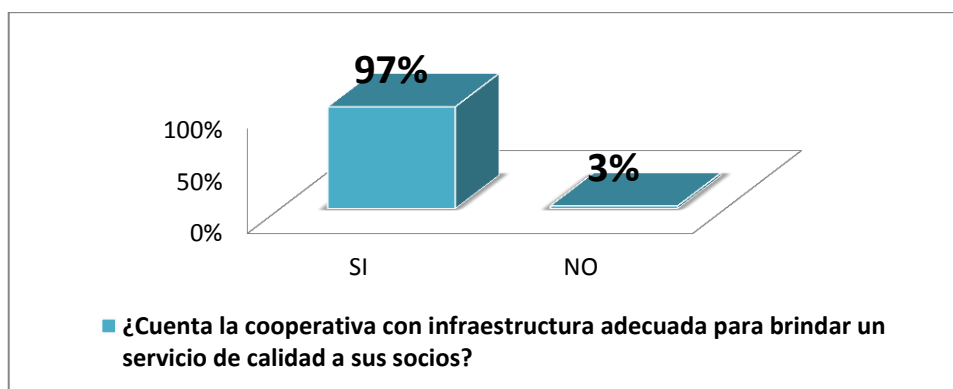
Cuadro 11: Infraestructura adecuada

Personal de la Institución y socios	SI	%	NO	%
¿Cuenta la cooperativa con infraestructura adecuada para brindar un servicio de calidad a sus socios?	111	97%	3	3%

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Grafico 16: Infraestructura adecuada



Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Del total de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena el 97% cree que la infraestructura con la que cuenta la cooperativa es adecuada para brindar una excelente atención a sus socios y clientes, y tal solo el 3% piensan que la infraestructura es inadecuada para la atención a sus socios.

Esto representa una Fortaleza ya que la Cooperativa tiene una infraestructura adecuada y que sus socios están de acuerdo con la distribución de sus áreas para obtener una atención de calidad.

10.- ¿Por qué medio publicitario o de promoción usted tuvo conocimientos de los productos y servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena?

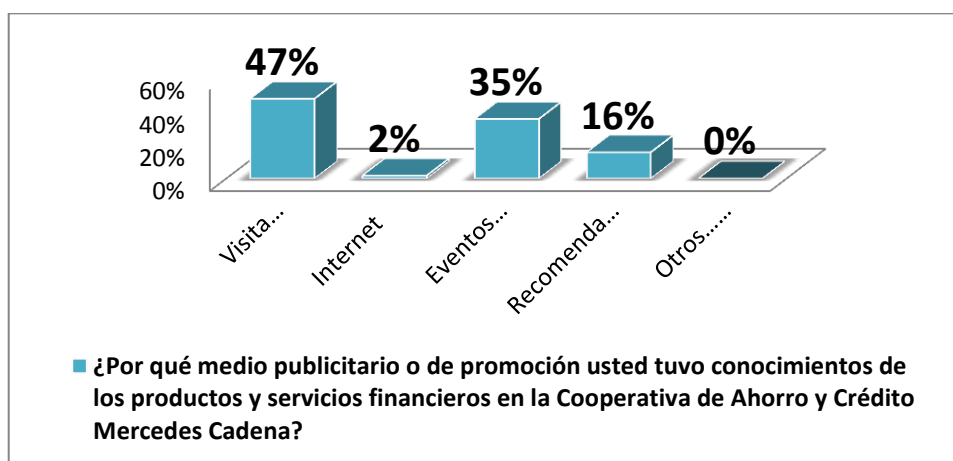
Cuadro 12: Medio publicitario

	Asociados	%
Visita personalizada.	55	47%
Internet	2	2%
Eventos sociales-culturales	41	35%
Recomendación de parientes	18	16%
Otros... Especifique	0	0%
Total	116	100%

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Grafico 17: Medio publicitario



Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del total de los encuestados el 47% tuvo conocimiento de los servicios financiero de esta cooperativa mediante visita personalizada, 35% por medio de eventos sociales, 16% por recomendación de parientes y el 2% a través del internet. En su mayoría los socios conocen de los productos financieros porque ellos realizan visitas personalizadas a la cooperativa en donde preguntan y despejan las dudas que tengan de esta cooperativa. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena está ubicado en el centro de la comunidad del mismo nombre es por estar ubicado en un sitio de mucha afluencia de personas que acuden a este lugar a reuniones de cualquier índole y es por eso que visitan personalmente a la cooperativa y acceden o se informan sobre los servicios financieros que ofertan. Los eventos sociales que organiza la comunidad Mercedes Cadena siempre está apoyado por esta cooperativa es por eso que por este medio también hay un alto porcentaje de personas que tuvieron conocimientos de los productos financiero que esta cooperativa ofrece. La recomendación de parientes también representa una buena forma de llegar a nuestros socios y nuevos clientes por que todos aquellos socios quienes se sienten satisfechos con los servicios financieros de esta cooperativa nos recomiendan con sus parientes cercanos y llegan a la cooperativa para asociarse o utilizar algún servicio.

11.- ¿Cómo le agradaría a usted que le llegara publicidad informativa y promoción de los productos y servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena?

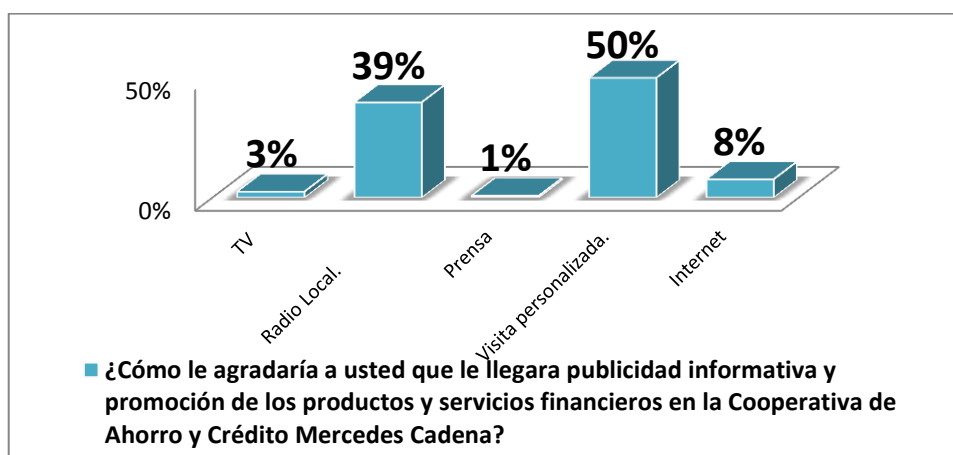
Cuadro 13: Medio publicitario preferido por los encuestados

	Asociados	%
TV	3	3%
Radio Local.	47	39%
Prensa	1	1%
Visita personalizada.	59	50%
Internet	9	8%
Total	119	100%

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Grafico 18: Medio publicitario preferido por los encuestados



Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del total de las personas encuestadas nos dicen que el 50% le agradaría que le llegue la publicidad y promoción mediante visitas personalizada, el 39% quiere que le llegue mediante radio, el 8% mediante el internet y el resto por tv 3% y la prensa 1%.

Las sugerencias de los socios de esta cooperativa serán tomadas en cuenta por que esta cooperativa no tiene ningún medio publicitario que ayude a difundir sus servicios financieros. Se creara estrategias que ayuden a tener medios publicitarios y se lo publicara en medios locales de mayor sintonía por los socios.

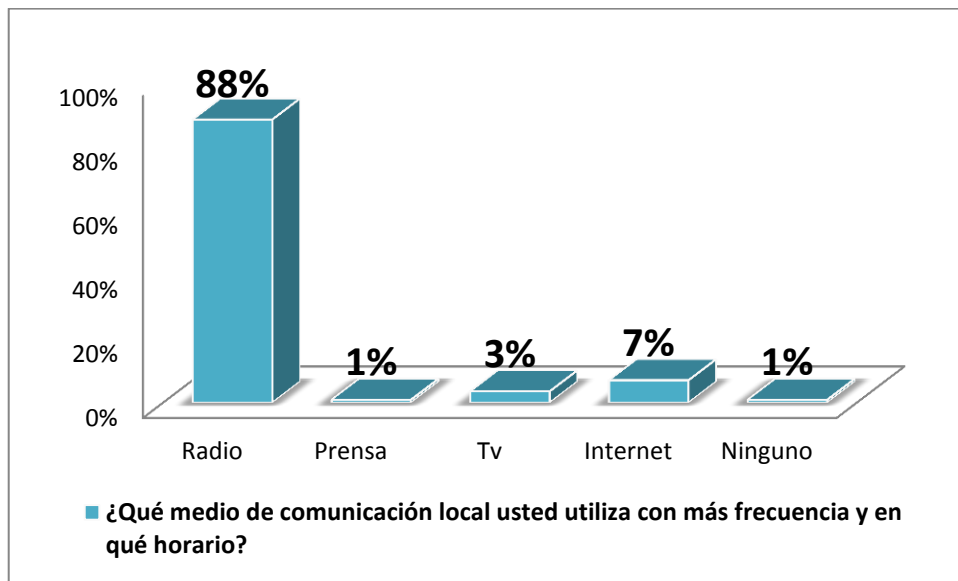
12.- ¿Qué medio de comunicación local usted utiliza con más frecuencia y en qué horario?

Cuadro 14: Medio de comunicación local utilizado con más frecuencia

Medio	Asociados	%
Radio	102	88%
Prensa	1	1%
Tv	4	3%
Internet	8	7%
Ninguno	1	1%
Total	136	100%

Elaborado: El Autor. **Fuente:** Investigación de campo.

Grafico 19: Medio de comunicación local utilizado con más frecuencia



Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del 100% de los encuestados el 88% de los socios utilizan la radio con mayor frecuencia, el 7% por internet y el 5% restante por otros medios.

Este resultado obtenido con las encuesta realizada a socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena nos da a conocer claramente en qué medio de comunicación debemos publicitar los servicios financieros que ofrece esta cooperativa es la radio, medio de comunicación con mayor sintonía a nivel local en el cantón Guamote y un porcentaje bajo nos dice que el internet es su medio de comunicación más frecuente y por lo tanto también se puede publicitar en redes sociales, los cuales son utilizados por todos en la actualidad y es un medio potencial para publicitar a esta cooperativa.

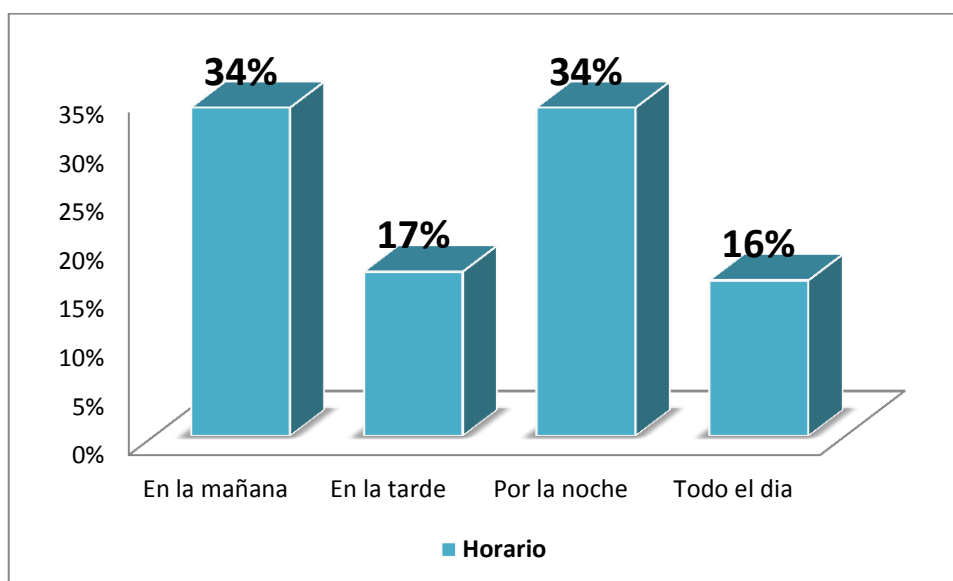
Cuadro 15: Horario utilizado con más frecuencia el medio de comunicación local

Horario	Asociados	%
En la mañana	38	34%
En la tarde	19	17%
Por la noche	38	34%
Todo el día	18	16%
Total	113	100%

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Grafico 20: Horario utilizado con más frecuencia el medio de comunicación local



Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del 100% de los encuestados se determinó que el 34% de los socios manifiestan que el horario con mayor frecuencia que utilizan estos medios es en la mañana y tarde, en un 17% en el horario de la tarde y en un 16% dice que todo el día utiliza un medio de comunicación.

Esto quiere decir que la publicidad que se va crear para la cooperativa de ahorro y crédito Mercedes Cadena se puede difundir en la mañana y en la tarde prioritariamente para que la mayoría de las personas puedan escuchar o ver la publicación que se va a realizar con el objetivo de ofertar sus servicios financieros.

13.- ¿Qué cambios sugiere usted para mejorar la publicidad y promoción de la institución?

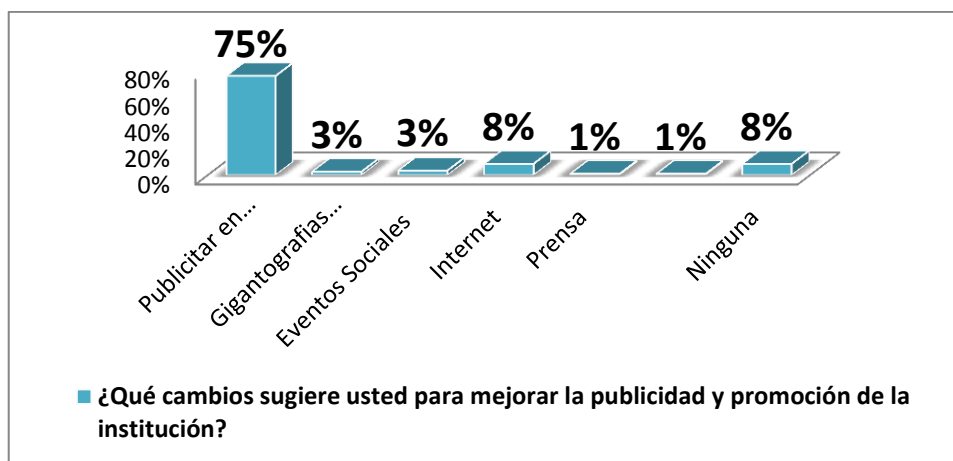
Cuadro 16: Cambios sugerido para mejorar la publicidad y promoción

	Asociados	%
Publicitar en Radios Locales	89	75%
Gigantografias en lugares con mayor Afluencia de personas	3	3%
Eventos Sociales	4	3%
Internet	10	8%
Prensa	1	1%
Papeles Volantes	1	1%
Ninguna	10	8%
Total	118	100%

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Grafico 21: ¿ Cambios sugerido para mejorar la publicidad y promoción



Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del total de los encuestados se determinó que el 75% de los asociados sugieren que se publicite en las Radios locales, un 8% sugiere que la publicidad se haga mediante el internet, el 3% dice que se debe publicitar en eventos sociales y gigantografias, el 1% en la prensa y papeles volantes, el 8% de los encuestados no quieren cambios y no sugieren nada.

Estos Resultados reflejan una vez más la ausencia de una publicidad en donde esté diciendo todo sobre la cooperativa, es por eso que la mayor parte de los socios encuestados dicen que se debe publicitar en la Radio la cual es el medio de

comunicación más utilizado por ellos. El internet también se debe tomar en cuenta al momento de publicitar a esta Cooperativa de Ahorro y Crédito.

3.5.4. Entrevista dirigida a la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena.

Cuadro 17: Entrevista

Pregunta	Respuesta
1. Dentro de la planificación operativa del año 2015, de qué manera se ha considerado las metas en colocación de cartera de crédito, nuevas cuentas para aperturas y captación de recursos económicos.	La planificación es monitoreada por parte de la gerencia y no se ha podido cumplir con todo. Esto debido que no existe una plan determinado que sea específica para la colocación de cartera de crédito, nuevas cuentas para aperturas y captación de recursos económicos
2. ¿En qué medida se cumplen los objetivos?	No hay objetivos establecidos.
3. ¿Cómo se proyecta la cooperativa dentro de 5 años?	Una cooperativa de ahorro y crédito competitivo, estable y que cuente con un Plan estratégico establecido en la cual poderse guiar para que tenga un crecimiento institucional.
4. ¿Qué fortalezas o puntos fuertes posee la institución?	Cuenta con una infraestructura adecuada, su directiva trabajan en conjunto con la gerencia, gerencia con conocimientos técnico, colaboradores capacitados, Buen manejo financiero
5. ¿Qué debilidades o puntos a mejorar posee la institución?	Alta tasa de morosidad, falta de publicidad, falta de conocimientos técnicos de sus directivos, falta de un sistema para acceder a la central de riesgo.
6. ¿En la actualidad que políticas de gobierno afecta a la institución?	El código monetario financiero que afecta al desempeño que norma a todas las cooperativas por igual y no se diferencia leyes para cada uno de los segmentos de cooperativa de ahorro y crédito ya que no es igual una cooperativa del segmento 1 que una cooperativa de segmento 5.
7. ¿Qué aspectos considera Ud. para seleccionar a sus proveedores?	Costos y seriedad en los tiempos de entrega, sistemas garantizados y programas actualizados; materiales y útiles de oficina adecuados.
8. ¿Cuál considera la principal competencia de la cooperativa en el Cantón Guamote?	La cooperativa de ahorro y crédito Guamote Ltda., Cooperativa de Ahorro y crédito Fernando Daquilema
9. ¿Cada qué tiempo realiza la capacitación al personal?	Cada 6 meses
10. ¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena actualmente con una planificación estratégica estructurada al año 2018?	No
11. ¿Cree usted que un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena mejorará la competitividad de la institución?	Si, ya que mantendría lineamientos claros para el crecimiento de esta Cooperativa
12. ¿Se encuentran debidamente establecidas las políticas internas de la institución de acorde a sus	No. Hay que cambiar y definir políticas interna de esta cooperativa

necesidades?	
13. ¿Cuenta la Cooperativa con Personal Calificado para cada actividad que se realiza dentro de la misma?	Sí. Pero necesita más capacitación continua
14. ¿El nivel Directivo mantiene comunicación frecuente con usted, sobre gestiones que se desarrollan en beneficio de la institución?	Si, los consejos mantienen comunicación permanente con la Gerencia
15. ¿Cumple la Cooperativa con todo los Requerimientos que solicita la SEPS?	Con casi todos, porque no hemos recibido notificaciones de la SEPS
16. ¿Cuenta la Cooperativa con infraestructura adecuada para brindar un servicio de calidad a sus socios?	Si cuenta con una infraestructura adecuada, pero para el futuro necesitaremos un cambio según su crecimiento
17. ¿El control de efectivo se realiza oportunamente para la apertura y cierre de caja?	Si hay un control de cierre y apertura de caja
18. ¿Tiene Políticas Establecidos para la recuperación de cartera vencida?	No existe políticas claras para la recuperación de la cartera de crédito vencida es por eso que hay alta tasa de morosidad en la actualidad en esta cooperativa
19. ¿la cooperativa cuenta con programas y sistemas informáticos que ayuden a la colocación de un crédito?	Si contamos con programas y sistema informático, nos hace falta el sistema para acceder a la central de riesgo por su alto costo.
20. ¿cuenta la cooperativa con publicidad?	No hay publicidad

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

3.5.5. Test de Evaluación de desempeño del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena

El test de Despeño se encuentra en el anexo 04. Los resultados de la evaluación de desempeño se encuentran indicadas en el cuadro N° 18 evaluaciones de desempeño

Cuadro 18: Evaluaciones de desempeño

N°	Nómina	Cargo	Evaluación de desempeño	
			Puntaje alcanzado	Rango
1	Gabriela Ramos	Contadora	164	MUY BUENO
2	Nancy Tambo	Recibidor Y Pagador	192	EXCELENTE
3	Fernando Ayol	Jefe de Creditos	156	MUY BUENO
4	Hilario Muñoz	Oficial de Crédito	142	MUY BUENO
		PROMEDIO	164	MUY BUENO

Ver anexo 04. (rangos utilizados).

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis:

Los criterios tomados en cuenta para la evaluación de desempeño individual según el método de escala de calificación fueron: productividad, interacción con otros, satisfacción a los requerimientos del cliente, conocimiento técnico, pensamiento analítico, toma de decisiones, adaptación al cambio y hábito de trabajo, por lo que se puede afirmar que en términos generales la evaluación del desempeño individual del personal de la Cooperativa de Ahorro y crédito Mercedes Cadena, se encuentra en un promedio de “Muy Bueno” con tendencia a “Excelente”, lo que significa que los funcionarios realizan sus actividades de acuerdo a los parámetros establecidos en la Cooperativa, considerando ciertos puntos frágiles en las áreas de interacción con otros, satisfacción a los requerimientos del cliente, pensamiento conceptual y retroalimentación los cuales deberán ser corregidas para mejores resultados.

La situación actual de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y crédito Mercedes Cadena es muy buena ya que el resultado arrojado como valor promedio global de respuesta, luego de haber seguido el procedimiento correspondiente, es de 164 puntos.

3.6. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

La idea a defender planteada en el presente trabajo, da referencia a que la propuesta de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena, contribuirá a mejorar la competitividad de la institución, un manejo adecuado de sus recursos y la correcta aplicación de indicadores para la otorgación de Créditos, así reducir el porcentaje de morosidad que tiene en la actualidad posee la Cooperativa a través de una dirección administrativa estratégica, con el objetivo de obtener los resultados deseados y a la vez la optimización de los recursos en un período de tiempo; determinando que en la entrevista dirigida a la Gerente de esta cooperativa Lic. Fernanda Rivera responde a la pregunta N° 10 acerca de la evidencia de una planificación estratégica estructurada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena, en la cual se manifiesta una respuesta negativa, justificando de esta manera la necesidad de presentar este Plan Estratégico.

De acuerdo a la investigación de campo aplicada a los asociados, funcionarios se evidencia ciertos puntos frágiles que deberán ser corregidas para mejores resultados en área de productividad, satisfacción a los requerimientos del cliente y toma de decisiones, a través de un direccionamiento estratégico; con un respaldo en la pregunta 03 de las encuestas aplicadas, la cual indica que el 50% promedio de los asociados percibe la calidad del servicio de la cooperativa muy buena.

Además los criterios tomados en cuenta para la evaluación de desempeño individual del personal refleja un promedio de “Muy Bueno” con tendencia a “Excelente”, lo que significa que los empleados realizan sus actividades de forma correcta para un buen desempeño en la Cooperativa, considerando ciertos puntos frágiles a mejorar en las áreas de interacción con otros, satisfacción a los requerimientos del cliente, pensamiento conceptual y retro alimentación; los cuales deberán ser corregidas para mejores resultados.

Además se determinó en la pregunta 09 en la investigación de campo aplicada a los socios que la infraestructura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena es adecuado para brindar un servicio de calidad a sus socios con una aceptación del 97% de los socios encuestados esto es una gran fortaleza que tiene esta cooperativa ya que sus socios llegaron a la cooperativa por recomendación de parientes y esto puede ser un factor determinante a la hora asociarse y utilizar sus servicios financieros de nuevos socios

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MERCEDES CADENA. PERIODO 2016-2018

4.1.1. Introducción De La Planificación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere en esencia al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos.

4.1.2. Estudio de la organización

4.1.2.1. Antecedentes de la institución

La empresa inicio con la idea de facilitar la prestación de dinero entre los comuneros porque en ese entonces no había la finalidad de adquirir un crédito en las entidades financieras ya que no daban prioridad a la gente indígena y la situación de tiempo no eres la mejor opción de la solicitud de crédito en otros entidades financieras que se encontraba solo en la ciudad de Riobamba. Esta institución financiera nace hace un año (1995) como un fondo creado con las aportaciones de los socios en ese entonces se manejaba la moneda en sucres cada habitante aporoto 25 sucres se constituye con 240 socios fundadores, de manera que transcurría los tiempos estos fondos fueron creciendo los encargados del manejo del dinero lo designaba cada año en las mismas elecciones que se hacía para representantes de la comunidad de cierta forma fue incrementando el dinero como también se integraban más personas. Con los interés que generaba el capital en los préstamos que se hacía fue creciendo de una manera muy significativa también los representantes del manejo de este dinero lo hacían de manera empírica. En los años 2000 llega a crearse como Caja de Ahorro y un poco más después con las exigencias de la ley en ese entonces la que regulaba es el Ministerio de Fianzas se llega a constituir como COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MERCEDES CADENA LTDA. Hasta la actualidad que es una institución financiera legalmente constituida y abalizada y supervisada por la superintendencia de economía popular y solidaria también cuenta con más de 700 socios.

4.1.3. Filosofía institucional

4.1.3.1. Misión

Brindamos servicios financieros de calidad y oportuno, Formando el desarrollo integral de nuestros socios y la comunidad en general, fomentando la verdadera economía popular y solidaria con confianza seguridad y trato personalizado con personal idónea que pueda atender a sus necesidades para apoyar el crecimiento social y económico de nuestros socios.

4.1.3.2. Visión

En el 2018 ser una cooperativa de Ahorro y Crédito Solida, Competitivo, confiable en el sector de la economía solidaria con estructura económica, tecnológica y administrativa adecuado a las normas financieras, para incrementar nuestros servicio y mercado así satisfacer las necesidades de nuestros socios y obtener confiabilidad a nivel local y nacional.

4.1.3.3. Valores institucionales

Lealtad.- Nuestros colaboradores trabajan en equipo, demuestran compromiso y respeto a los valores de la empresa, somos recíprocos con la confianza depositada en cada uno de nosotros por nuestros socios.

Compromiso.- Sentir como propios los objetivos de la organización, apoyando las decisiones y comprometiéndose por completo para alcanzar los objetivos comunes.

Responsabilidad social.- Entendemos como el cumplimiento de las funciones, dentro de la autoridad asignada. Nos comprometemos con la sociedad, el servicio a los demás. Asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones.

Liderazgo.- Somos personas comprometidas en dar ejemplo, influyendo positivamente en el trabajo de los demás, generando un trabajo de equipo que produce resultados exitosos.

Excelencia en el servicio.- Nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes internos y externos, con actitud, agilidad y anticipándonos a sus necesidades.

Eficiencia.- Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponibles.

Honestidad.- Trabajamos con transparencia y honradez, cumpliendo siempre lo que ofrecemos.

Integridad.- Actuar coherentemente con lo que cada uno dice o considera importante, comunicar las intenciones ideas y sentimientos, abierta y directamente.

Solidaridad.- Apoyamos el mejoramiento de calidad de nuestros socios y clientes, buscando el fortalecimiento de sus finanzas y actuando con equidad.

4.1.3.4. Principios institucionales

Libre acceso y retiro voluntario: esto quiere decir que la cooperativa tiene abiertas sus puertas para todo aquel que dese ingresar, así como no puede oponerse a quien dese retirarse.

Control democrático: todo socio tiene derecho a un voto, lo que se conoce como “Un socio, un voto”, no importa el número de “certificados de aportación” que tenga; contrario a la organización comercial en que cada acción tiene un voto.

Interés limitado al capital: esto significa que la entidad cooperativa no persigue el lucro sino el servicio o beneficio al socio. Por tanto los intereses que cobra no pueden ser altos sino absolutamente módicos.

Retorno de los excedentes: o a lo que nosotros lo llamaríamos “Distribución de utilidades” las utilidades deben repartirse a prorrata del esfuerzo de cada socio desplegado a la cooperativa. Nuestra ley determina que, antes de distribuirse las utilidades, deberá descontarse ciertos porcentajes para educación cooperativa, para servicio social y para reserva de capital.

Neutralidad política y religiosa: significa que el socio de una cooperativa, en el seno de la entidad, no puede intervenir en actividades políticas ni religiosas. Lo que pretende es liberar a la entidad de la intromisión de sectarismo o influencias exteriores a la misma que lo Único que haría es perjudicarla.

Fomento de la educación: La cooperativa busca el mejoramiento cultural. Mientras el socio se encuentre mejor preparado, mejores logros o beneficios conseguirá mediante la cooperación. Por eso nuestra ley de cooperativas estimula la educación cooperativa al establecer que en la repartición de utilidades se reserve determinado porcentaje para educación y, lo mismo en la liquidación del socio que se retira de la cooperativa.

4.1.4. Políticas

El contar con Políticas claras y bien definidas esta cooperativa de Ahorro y crédito podrá tomar mejores decisiones en todos los ámbitos que desee para el bienestar de sus colaboradores y socios, será una base donde pueda sujetarse a la hora de realizar cualquier actividad ya que en las políticas estarán definidas las responsabilidades de cada uno de quienes intervienen en esta institución financiera.

Las políticas, se han creado bajo la identificación y el análisis de los cuatro factores: socios, Talento humano, Créditos y nivel directivo

4.1.4.1. Política para socios

- Ingreso y registro de socios.- El Consejo de Administración de la cooperativa o del organismo de integración, aceptará o rechazará, en un plazo de treinta días, las solicitudes de ingresos de nuevos socios.
- Pérdida de la calidad de socio.- La solicitud de retiro voluntario surtirá efecto, transcurridos treinta días de su presentación.
- Liquidación y reembolso de haberes.- La liquidación de haberes de quienes hayan perdido la calidad de socio por cualquier causa, y el reembolso correspondiente, son obligatorias y se efectuará dentro de los noventa días siguiente.

4.1.4.2. Política institucional

- Una atención a sus socios de calidad, oportuno, eficaz y con la rapidez que el socio necesite en cualquier servicio financiero que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena ofrece.
- Mantener competentes a sus empleados y nivel directivo para poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes actividades que se realiza dentro de esta cooperativa.
- Contratar personas idóneas con capacidad teórico como practico para las diferentes áreas de la institución que requieran del servicio de estas personas.
- Mantener actualizado todos los movimientos contables que se realice dentro de la institución.
- Mantener una solvencia económica que garantice la confiabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena.

4.1.5. Pilares estratégicos



4.2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

4.2.1. Análisis externo

Constituye todos los elementos externos a una organización que resultan relevantes para su operación, generalmente estos eventos no pueden controlarse. En lo concerniente al análisis externo, éste se divide en Macro entorno y Micro entorno.

4.2.1.1. Macro entorno

El análisis macro entorno tiene cinco factores PEST que intervienen en forma compleja y directa en el desarrollo de las actividades de la empresa; es decir lo referente al:

- Factor Político
- Factor Económico
- Factor Social
- Factor Tecnológico

Además se añade a este análisis el aspecto legal y aspecto ecológico.

Cuadro 19: Matriz análisis externo (Macro entorno)

**Matriz análisis externo
Macro entorno**

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Factor económico	Inflación	Incidencia en el incremento de los precios	Inflación variable en el último 2015 año con tendencia decreciente.		x		x		
	PIB	Incidencia en el incremento de los ingresos de la demanda	PIB tiende a aumentar en el último año en un 0.4%, lo cual indica que el Ecuador dispone de mayor producción en los distintos sectores y por ende percibe mayor recurso económico.		x				x
	Ingreso per cápita	Incidencia en el incremento de los ingresos promedio por persona.	PIB per cápita a partir del año 2010 al 2015 crece lo cual indica que la situación de vida de los habitantes del Ecuador mejora y por ende percibe mayores ingresos económicos.		x				x
	PEA	Incidencia en la población económicamente activa	La población económicamente activa crece a un paso lento, es decir que la demanda de créditos aumenta.	x					x
	Tasa activa	Incidencia en el pago de intereses en préstamos financieros.	La tasa activa de los 5 últimos años tiende a bajar, en la cual existe mayor oportunidad de acceder a créditos y facilitar el desarrollo de la economía local y nacional.		x			x	
	Tasa pasiva	Incidencia en el incremento de dinero depositado para el ahorro.	La tasa pasiva tiende a incrementar en los 4 últimos años, el cual ha causado a la sociedad el ahorro de capital social.		x				x
	Salario básico unificado	Incidencia en la capacidad económica (ingresos) de la población	En relación con las políticas del gobierno y el incremento del costo de la canasta básica, permite el alza de sueldos y que se mantienen los precios de los servicios.		x				x

	Incremento canasta básica familiar	Incidencia en el rubro pagado por la canasta básica familiar.	Las empresas cada día cumplen obligaciones emitidas por el gobierno y las instituciones que controlan la calidad de los productos, son las principales causas para el incremento de mercancías sin dejar atrás la influencia del incremento de precios de alimentos que se han visto afectadas por los cambios climáticos del país.		x		x		
	Empleo	Incidencia en la fuerza laboral y crecimiento económico	El Ecuador ha registrado un decremento moderado en las fuentes de empleo pleno durante el último año,	x			x		
	Subempleo descendente	Incidencia en la fuerza laboral y crecimiento económico	En los últimos años el subempleo tiene un crecimiento considerable y esto afecta a que una persona pueda cubrir sus deudas de una manera oportuna	x			x		
	Riesgo país	Incidencia en las condiciones de inversión nacional y extranjera en el Ecuador	Ecuador se presenta como un país de grandes oportunidades económicas pero con un nivel de riesgo demasiado elevado. En los últimos 3 años el nivel de riesgo país del Ecuador presenta un decremento mínimo.		x		x		
	Remesas	Incidencia en el dinero que proviene del extranjero.	El Ecuador ha sido uno de los países afectados por la crisis financiera internacional, esto ha conllevado a que los ecuatorianos residentes en el exterior disminuyan el envío de dinero al país.	x			x		
	Recesión económica	Incidencia en el ahorro e inversión	Baja capacidad adquisitiva, no hay ahorro. La crisis internacional se transmitió en el Ecuador por dos mecanismos principales, la caída en las remesas de los migrantes y el desplome de los precios del petróleo, sin embargo se puede apreciar una mejora en la estabilidad económica gracias a las medidas de gobierno.	x			x		

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Factor político-legal	Crisis financiera	Incidencia en la estabilidad económica y política del país	Luego del proceso de dolarización, el congelamiento de los ahorros y desaparición de algunos bancos en el Ecuador, la población desconfiaba de la banca, pese a estas circunstancias el sistema cooperativista comienza a generar mayor confianza dentro de sistema financiero en el país. Desde el 2011 se pone en vigencia la ley orgánica de economía popular y solidaria, la cual es pionera en el reconocimiento público y jurídico de las empresas que conforman este sector.	x			x		
	Política financiera	Incidencia en el control del sector popular y solidario del país.	Las políticas que se manejan en el sector financiero popular y solidario son reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) a partir del 5 de junio del 2012 con el fin de supervisar y controlar a las mismas tanto en políticas de crédito, inversión, usuarios y conformación de la administración.	x				x	
	Derecho usuario	Incidencia en la defensa de los derechos y obligaciones de usuarios	La Constitución del Ecuador, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y la Ley de Economía Popular y Solidaria aparan actualmente a usuarios de servicios y productos en el Ecuador.		x				x
	Política fiscal	Incidencia en la estabilidad económica y presupuesto público.	La política fiscal continúa incentivando el gasto público, corriente y en capital. Por su parte, pese al incremento en la recaudación no petrolífera, la procedente del sector petrolífero se reduce, generando una disminución en la capacidad recaudatoria. Dado este escenario, junto con la reducción de las remesas, debido a la situación del mercado laboral en USA y especialmente en España, el déficit público ha tendido a incrementarse.	x			x		

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Factor social	Densidad poblacional	Incidencia en el crecimiento de la población.	El crecimiento de la población ha hecho que se incremente la demanda de servicios financieros, ya que el dinero es una variable con el cual se puede ofertar y demandar productos y servicios.			x			x
	Desempleo	Incidencia en la fuerza laboral	Los 5 últimos años se puede determinar la presencia de productividad que existe en el país, es decir la existencia de nuevas plazas de trabajo, pero en la actualidad el desempleo ha aumentado y afecta a la población Ecuatoriana.		x		x		
	Analfabetismo	Incidencia en la calidad de vida.	El analfabetismo ha disminuido gracias al mejoramiento de la calidad de educación en los últimos años, la misma que ha permitido desarrollar la capacidad de toma de decisiones y la perspectiva del estilo de vida de las personas esto ha conllevado que los individuos tengan mayor capacidad de elegir productos y servicios que satisfaga sus necesidades.	x					x

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Factor tecnológico	Equipos tecnológicos	Incidencia en la capacidad de almacenamiento y espacio físico	En el mercado financiero nacional y extranjero informático se pueden encontrar adelantos tecnológicos a nivel de hardware, los computadores inalámbricos que permiten realizar los trabajos en cualquier lugar, transportándose de un lugar a otro, cubriendo las necesidades de los empresarios.		X				X
	Software informáticos	Incidencia en la capacidad de respuesta a procesos complejos en tiempo real, interacción con el usuario y comunicación.	En los últimos años, el Ecuador ha tenido un importante avance y desarrollo financiero con los últimos adelantos con datos versátiles, los cuales son herramientas esenciales y necesarias para entes financieros que facultan realizar transacciones en línea, a nivel nacional y mundial en pocos segundos, con lo cual se puede brindar servicios electrónicos integrales e innovadores, disminuir el dinero en efectivo y masificar dinero plástico para las diferentes necesidades que tiene la colectividad.		X				X

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Factor ecológico	Responsabilidad ambiental empresarial	Incidencia en la imagen institucional y preocupación por el medio ambiente	Las empresas utilizan estrategias como asesoramiento micro financiero a sectores productivos con capacitaciones en buenas prácticas de manufactura, apoyo a eventos o proyectos de carácter ecológico y social; todo esto lo aplican con el objetivo de generar una percepción de conciencia social y ambiental a la comunidad de esta manera los clientes reales o potenciales aptan por vincularse con instituciones que demuestran un interés por la ayuda ecológica y social.	X					X

Elaborado: El Autor.

Fuente: BCE- INEC- SEPS

Cuadro 20: Matriz perfil estratégico externo (macro entorno)

Cód.	Factor	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Total
FE1	Inflación variable	1			1
FE2	PIB positivo			1	1
FE3	Ingreso per cápita ascendente			1	1
FE4	PEA nacional ascendente			1	1
FE5	Tasa activa descendente mínima		1		1
FE6	Tasa pasiva ascendente			1	1
FE7	SBU ascendente			1	1
FE8	Canasta básica familiar Incremento	1			1
FE9	Empleo descendente	1			1
FE10	Subempleo ascendente	1			1
FE11	Riesgo País Descendente mínimo	1			1
FE12	Remesas descendente máxima	1			1
FE13	Recesión económica descendente mínima	1			1
FPL1	Crisis financiera descendente mínima	1			1
FPL2	Política financiera ascendente máxima		1		1
FPL3	Derecho usuario ascendente máxima			1	1
FPL4	Política fiscal ascendentes	1			1
FS1	Densidad de la Población ascendente			1	1
FS2	Desempleo Ascendente	1			1
FS3	Analfabetismo descendente máxima			1	1
FT1	Equipos tecnológicos Ascendentes máximo			1	1
FT2	Software informático ascendente máxima			1	1
FEA1	Responsabilidad ambiental empresarial ascendente máxima			1	1
SUMA		10	2	11	23
PORCENTAJE		43%	9%	48%	100%

Elaborado: El Autor.
campo.

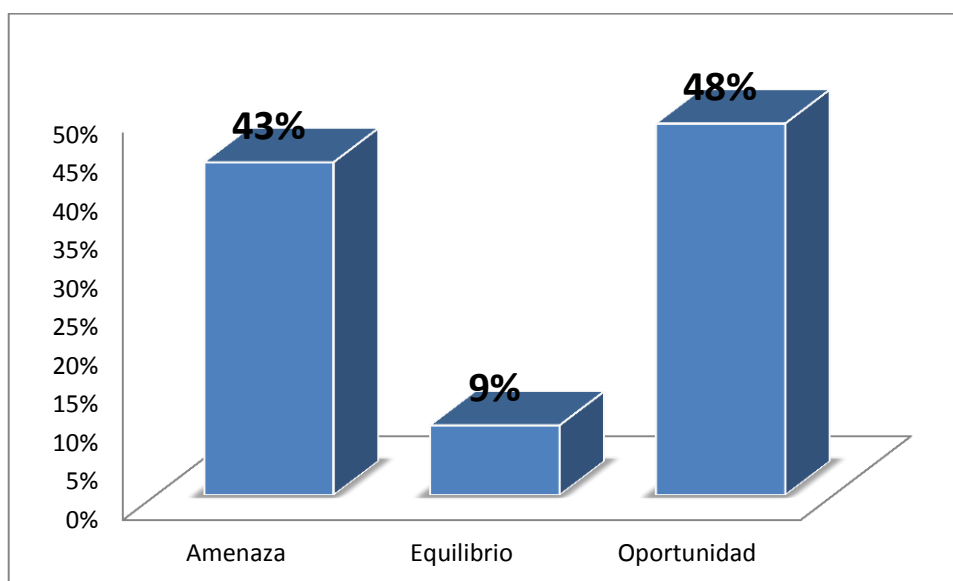
Fuente: Investigación de

Simbología de la matriz desarrollada

FE = Factor Económicos **FS** = Factor Social **FEA**= Factor Ecológico Ambiental

FPL = Factor Político Legal **FT** = Factores Tecnológicos

Grafico 22: Resumen matriz perfil estratégico externo



Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

La matriz del perfil estratégico externo macro entorno indica las oportunidades que posee la institución, así como también muestra las amenazas de la cooperativa, estos indicadores permiten conocer la situación actual del mercado al que se direcciona la cooperativa.

En la gráfica 22, el mayor porcentaje está representado por las oportunidades con el 48%, estos factores son positivos para la COAC Mercedes Cadena., de las cuales se puede sacar el máximo provecho; seguido se tiene a las amenazas representada con un 43% esto significa que la institución deberá minimizar el impacto negativo de estos factores buscando nuevas alternativas de cambio con la finalidad de ser más competitivos en el mercado.

El 9% de los factores promedio que representan una amenaza u oportunidad para la institución deberán ratificarse y fortalecerse en oportunidades para cambiar el panorama de la institución.

4.2.1.2. Micro entorno

El análisis del micro entorno está orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Este análisis es fundamental puesto que las empresas pueden influir sobre él al definir estrategias para atraer clientes y competir. Para este entorno se ha considerado el análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Cuadro 21: Matriz análisis externo (Micro entorno)

Matriz análisis externo
Micro entorno- Ambiente específico

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Rivalidad entre competidores	Tasas financieras	Atributos de servicios financieros a tasas similares	Competitividad en las tasas financieras (tasa activa-tasa pasiva) de las instituciones en el Cantón Guamote.	x				x	
	Comunicación y Mercadeo	Uso de medios de comunicación con gran impacto a la colectividad	Gran agresividad por la competencia en aplicar un mercadeo y comunicación con los clientes.	x			x		
	Calidad en el servicio	Nivel de satisfacción manifestado por los usuarios	La calidad en el servicio de la competencia es percibida como muy buena sin embargo los clientes le atribuye como muy buena también a la calidad en el servicio de la COAC Mercedes Cadena.	x					x
	Cobertura de las agencias	Nivel de extensión demográfica de las agencias de las empresas.	Gran cobertura de las agencias de la competencia a nivel nacional y provincial (COAC Fernando Daquilema., COAC Guamote Ltda.)	x			x		
	Responsabilidad social-ambiental	Apoyo y participación en actividades al desarrollo de la comunidad, responsabilidad social y ecológica.	La competencia muestra un leve interés por su participación al apoyo a actividades de desarrollo comunitario, social y ambiental.	x					x

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Nuevos Competidores	Ingreso a nuevas instituciones financieras reguladas por entes de control	Incidencia en el ingreso de nuevas instituciones financieras en la prestación de servicios financieros similares.	En el Cantón Guamote no existe ninguna restricción para el ingreso de nuevas instituciones financieras. Pero tampoco existe muchas de ellas		x				x
Proveedores	Negociación con proveedores	Nivel de negociación de la empresa con los proveedores	La COAC Mercedes Cadena. está ubicada en un cantón y provincia con un amplio mercado comercial y productivo, no se evidencia dificultades al encontrar la logística necesaria para el funcionamiento normal de la institución. Existe un bajo poder de negociación por parte de los proveedores, ya que los servicios o productos que estos requiere para su funcionamiento tiene una gran oferta en la provincia y en el país, tales como, servicio de información financiera, proveedores de insumos de oficina entre otros.			x		x	

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
Clientes	Poder de negociación Clientes Reales	Poder de decisión de clientes activos e inactivos que son parte de la institución.	Los clientes son la razón de ser de la institución, pero su poder de negociación se ve limitado debido a que existen otras instituciones que brindan los mismos servicios y estas entidades son mucho más grandes que esta cooperativa.	x					x
	Poder de negociación Clientes Potenciales	Poder de decisión de clientes futuros a formar parte de la institución.	Los clientes potenciales tienen un alto poder de decisión al asociarse a la cooperativa o a la competencia que existe en el mercado local y provincial por la cercanía territorial, los clientes pueden decidir según los diferentes beneficios y ofertas que existen en el mercado por un servicio que satisfaga las necesidades de rentables tasas, disponibilidad de soluciones electrónicas, calidad en el servicio personalizado entre otros.	x			x		
Organismos reguladores	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)	Ente regulador del sector financiero popular y solidario.	La Ley de Economía Popular y Solidaria indica que las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo a través de la supervisión y control de la SEPS.		x			x	
	Banco Central del Ecuador	Ente de control de las tasas financieras.	El BCE regula de forma mensual las tasas de interés para operaciones del sistema financiero nacional.		x			x	

Elaborado: El Autor.

Fuente: BCE- INEC- SEPS

Cuadro 22: Matriz perfil estratégico externo (micro entorno)

Cód.	Factor	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Total
RC1	tasa financieras competitivas		1		1
RC2	Comunicación y Mercadeo Agresivo ascendente	1			1
RC3	Calidad en el servicio positivo			1	1
RC4	Cobertura de las agencias ascendente mínimo	1			1
RC5	Responsabilidad Social-ambiental positivo			1	1
NC1	Ingreso a nuevas instituciones financieras reguladas por entes de control positivo			1	1
NP1	bajo poder de negociación de proveedores		1		1
CL1	Poder de negociación con Clientes Reales Positivo			1	1
CL2	Poder de negociación con clientes Potenciales mínimo	1			1
OR1	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) supervisión máxima		1		1
OR2	Banco Central del Ecuador (BCE) regulación Ascendente		1		1
SUMA		3	3	4	10
PORCENTAJE		30%	30%	40%	100%

Elaborado: El Autor.
campo.

Fuente: Investigación de

Simbología de la matriz desarrollada

RC = Rivalidad entre competidores

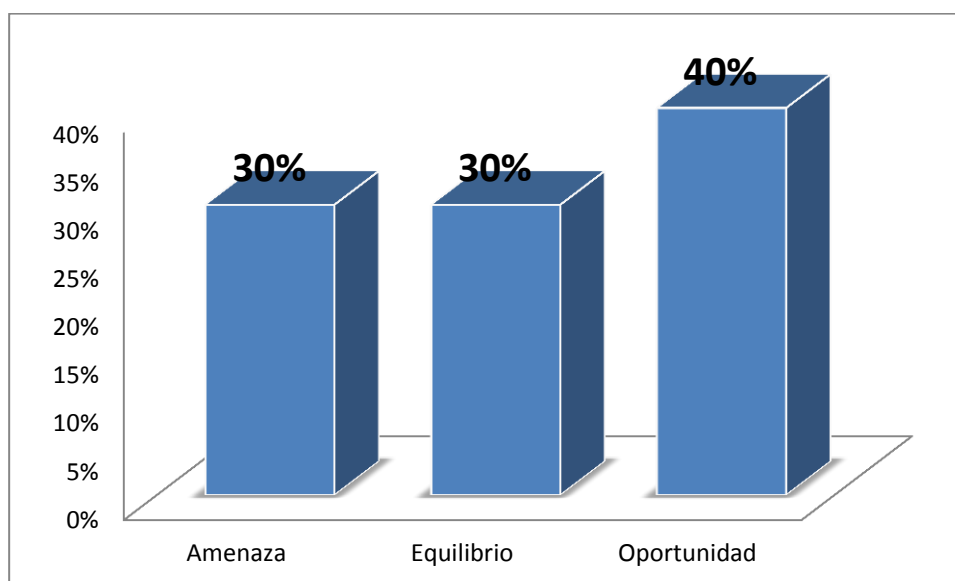
NC = Nuevos competidores

NP = Negociación Proveedores

CL = Clientes

OR = Organismos reguladores

Grafico 23: Resumen matriz perfil estratégico externo



Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

La matriz del perfil estratégico externo micro entorno indica las oportunidades que posee la institución, así como también muestra las amenazas de la cooperativa, estos indicadores permiten conocer la situación actual del mercado al que se direcciona la cooperativa.

En la gráfica 23, el mayor porcentaje está representado por las oportunidades con el 40%, estos factores son positivos para la COAC Mercedes Cadena., de las cuales se puede sacar el máximo provecho; seguido se tiene a las amenazas representada con un 30% esto significa que la institución deberá minimizar el impacto negativo de estos factores buscando nuevas alternativas de cambio con la finalidad de ser más competitivos en el mercado.

El 30% de los factores promedio que representan una amenaza u oportunidad para la institución deberán ratificarse y fortalecerse en oportunidades para cambiar el panorama de la institución.

Cuadro 23: Matriz de Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos

N°	Factor	Peso del impacto		Valoración de la capacidad de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
		Importancia ponderada	Peso específico		
	MACRO ENTORNO				
1	Inflación	7	0,05	2	0,1
2	Incremento canasta básica familiar	7	0,05	2	0,1
3	Riesgo país	7	0,05	2	0,1
4	Remesas	9	0,08	3	0,24
5	Recesión económica	10	0,11	3	0,33
6	Crisis financiera	10	0,11	3	0,33
7	Política fiscal	10	0,11	3	0,33
					0
	MICRO ENTORNO				0
8	Comunicación y Mercadeo	10	0,11	4	0,44
9	Cobertura de las agencias	8	0,11	3	0,33
10	Organizaciones ilícitas	7	0,11	2	0,22
11	Poder de negociación Clientes Potenciales	10	0,11	3	0,33
	Total		1,00	-	2,85

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Rango	Menor capacidad de respuesta 1	Normal capacidad de respuesta 2
	Mediana capacidad de respuesta 3	Mayor capacidad de respuesta 4

Análisis

En términos generales la capacidad de respuesta a factores estratégico externos de la COAC Mercedes Cadena es buena ya que el resultado arrojado como valor ponderado de respuesta luego de haber seguido el procedimiento correspondiente es de 2,85.

4.2.2. Análisis interno

El ambiente interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes del ambiente interno se originan en la propia organización. Todas las áreas funcionales de la empresa presentan tanto fortalezas como debilidades que la afectan como un todo, por tal razón es necesario conocerlas para tomar acciones pertinentes que ayuden a mejorar el desempeño de la organización.

Cuadro 24: Matriz análisis interno

Matriz análisis interno									
Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Debilidad	Equilibrio	Fortaleza
				Alto	Medio	Bajo			
Organización	Filosofía y estructura corporativa	Estructura organizativa definida.	No cuenta con un estructura orgánica bien definida.	x			x		
	Nivel Directivo y Administrativo.	Administración bajo los principios del cooperativismo y normas de entes de control.	La directiva de la institución está conformada por assembleístas y dirigentes elegidos democráticamente, junto con la gerencia general y el personal administrativo; al comprender su compromiso social con los cooperados están orientados a cumplir con las normas de entes de control para el desarrollo y crecimiento institucional.	x					x
	Planificación	Planificación de objetivos organizacionales.	No cuenta con objetivos establecidos	x			x		
Talento Humano	Personal capacitado y motivado.	Nivel de capacitación del personal y satisfacción laboral	El nivel de capacitación que posee el personal de la institución es alto. Pero hay ciertas dificultades específicamente en el área de Créditos.	x				x	

	Fuerza laboral	Cumplimiento a la normativa laboral	La cooperativa Mercedes Cadena cumple con todos los parámetros laborales conforme a la ley para la integración laboral de los mismos. Cuenta con un personal de 5 colaboradores quienes están distribuidos entre Gerencia, Contabilidad, créditos y Caja	x					x
Marketing	Mercadeo y comunicación	Agresividad en el mercadeo de los servicios y productos financieros y vinculación con los asociados.	No existes ningún tipo de Marketing por lo que es necesario crear un plan de marketing para poder llegar a clientes potenciales y a los asociados que ya cuentan con el servicio de esta cooperativa de ahorro y crédito.		x		x		
Finanzas	Índices financieros	Administración de riesgos, solvencia y liquidez.	La COAC Mercedes Cadena maneja índices financieros: por lo que está por los que este último periodo está sufriendo de un problema que aqueja a esta cooperativa en la liquidez que posee esto debido a la alta tasa de morosidad que posee esta cooperativa	x				x	
Tecnología	Inversión tecnológica	Software adecuado a las necesidades de la empresa.	Todos los esfuerzos hacia la realización de las tareas por parte de los empleados son eficientes, rápidos y con calidad ya que la COAC Mercedes Cadena., dispone de un sistema informático financiero llamado “SOFTTEMP” sólido, adecuado al tamaño y necesidades de la Institución; además cuenta con una base de datos sistematizada y con el respaldo de adecuado que garantice la sostenibilidad de la información de esta COAC.		x				x
Infraestructura	Instalaciones físicas	Contar con una infraestructura institucional de acuerdo a las necesidades de la empresa	Las instalaciones físicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena son adecuados ya que cuenta con espacio suficiente para cada área de la institución donde cada colaborador puede desempeñar sus funciones de la mejor manera		x				x

Investigación - Desarrollo- Innovación	Estudios de mercado y desarrollo de nuevos productos y servicios financieros.	Análisis de mercado y desarrollo de nuevos productos y servicios financieros.	No se ha realizado ningún tipo de estudio de mercado y desarrollo de nuevos productos y servicios financieros.	x			x		
--	---	--	--	---	--	--	---	--	--

Elaborado: La autora.

Fuente: Investigación de campo.

Cuadro 25: Matriz perfil estratégico interno

Cód.	Factor	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Total
CO1	Filosofía y estructura corporativa Ninguna	1			1
CO2	Nivel Directivo y Administrativo Ascendente			1	1
CO3	Planificación de objetivos organizacionales ninguna	1			1
CTH1	Personal Capacitado y Motivado ascendente		1		1
CTH2	Fuerza Laboral Ascendente			1	1
CMK1	Mercadeo y Comunicación Ninguno	1			1
CF1	Índices Financieros Descendentes		1		1
CT1	Inversión Tecnológica Ascendente			1	1
CIF1	Instalaciones físicas Ascendente			1	1
CID1	Estudio de mercado y desarrollo de nuevos productos y servicios financieros ninguna	1			1
SUMA		4	2	4	10
PORCENTAJE		40%	20%	40%	100%

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Simbología de la matriz desarrollada

CO = Capacidad Organizacional

CTH = Capacidad Talento Humano

CMK = Capacidad Marketing

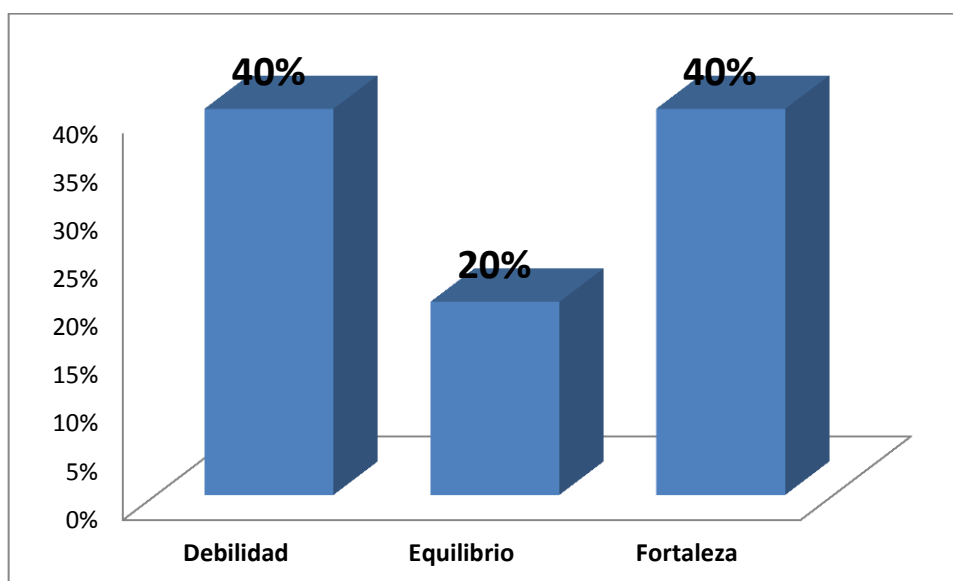
CF = Capacidad Financiera

CT = Capacidad Tecnológica

CIF = Capacidad Infraestructura

CID = Capacidad Investigación y desarrollo

Grafico 24: Resumen matriz perfil estratégico interno



Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de Campo.

Análisis

La matriz del perfil estratégico interno indica las fortalezas que posee la institución, así como también muestra las debilidades de la cooperativa, estos indicadores permiten conocer la situación actual de la cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena, presenta un 40% de fortalezas las cuales corresponden a una buena dirección, finanzas, capacitación, motivación al personal y estabilidad laboral, mercadeo, comunicación e inversión tecnológica; el 40% de debilidades es ocasionado por el nivel descendente mínimo de planificación de las metas organizacionales, y estudios de mercado enfocados al desarrollo de nuevos productos y servicios financieros. Al finalizar se encuentra el 20% de los factores relacionados con la estructura organizacional que representan a fortalezas y debilidades en promedio.

Matriz perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Cuadro 26: Matriz Perfil Competitivo

MATRIZ	PESO	COAC MERCEDES CADENA		COAC GUAMOTE Ltda.	
		CALIFICACIÓN	PESOS PONDERADOS	CALIFICACIÓN	PESOS PONDERADOS
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO					
SERVICIO	0,15	3	0,45	3	0,45
CONFIANZA	0,10	3	0,30	3	0,30
RAPIDEZ	0,25	3	0,75	3	0,75
COBERTURA	0,20	2	0,40	3	0,60
TASAS	0,30	4	1,2	3	1,20
TOTAL	1,00		3,10		3,30

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Rango	Menor debilidad 1	Menor fuerza 3
	Mayor debilidad 2	Mayor fuerza 4

Análisis

En términos generales la situación en fuerzas y debilidades particulares de la COAC Mercedes Cadena es muy buena ya que el resultado arrojado como valor ponderado de respuesta luego de haber seguido el procedimiento correspondiente es de 3,10 y el valor ponderado de la COAC Guamote Ltda. Es de 3,30. Esto debido a que la COAC Guamote es una cooperativa de Segmento 4 y por lo tanto en lo q es cobertura tiene ventaja porque cuenta con sucursales en diferentes puntos del país.

Las “Tasas Activas y Pasivas” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.30.

Las “Tasas Activas y Pasivas” de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena, de la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4; en relación a la competencia las “Tasas Activas y Pasivas” de la COAC Guamote Ltda. Son buenas, como lo señala la calificación de 3.

4.2.3. Matriz FODA

La matriz FODA se considera como una herramienta básica para determinar el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena, de manera que establezcamos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma.

Análisis interno
Cuadro 27: Análisis interno

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto	
				F	D
Interno	Confianza y prestigio Institucional.	Grado de aceptación del usuario	Presenta un alto grado de aceptación y reconocimiento por el cliente	x	
	Talento Humano Capacitado	Personal con el perfil adecuado para el puesto que desempeña.	Cuenta con el perfil profesional requerido para el puesto.	x	
	Sistema informático	Confiabilidad de equipos.	Cuenta con un sistema informático financiero ágil, rápido y confiable en tiempo real.	x	
	Infraestructura	Infraestructura de acuerdo a las necesidades de la cooperativa.	Cuenta con una infraestructura limitada.	x	
	Estructura organizacional	Orgánico estructural y funcional.	No tiene una estructura organizacional y funcional actualizada.		x
		Manual de procedimientos operativos.	No tiene manual de procedimientos operativos.		x
	Mercadeo	Aplicación de estudios de satisfacción del cliente interno y externo.	No cuenta con un sistema de medición del nivel de satisfacción de los socios y personal.		x
		Uso de estrategias mercadotécnicas de gran impacto.	No existe ninguna estrategia de mercadotecnia		x
	Política financiera	Tasas de interés	Tasas financieras altamente competitivas	x	

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis externo

Cuadro 28: Análisis externo

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto	
				O	A
Externo	Mercado	Captación de nuevos mercados o penetración en el mercado objetivo.	Alta demanda de créditos y capacidad de ahorro (zona rural del Cantón Guamote.)	x	
	Tecnología	Actualización de software financiero	Constante actualización del sistema informático de la institución.	x	
	Ambiental	Sequía y falta de capacitación a agricultores de la zona	Esto hace que los agricultores quienes son clientes de esta cooperativa pierdan sus producción y se retrasen en el pago de su crédito		x
	Competencia	Participación en el mercado objetivo y agresividad en el mercadeo.	Se presenta en el Cantón Guamote una competencia definida y agresiva.		x
	Entes de cooperación	Organismos de cooperación	Alianzas estratégicas con Cooperativas del segmento 5 para asistencia técnica y asesoría .	x	
	Políticas de gobierno.	Medidas políticas, económicas y sociales.	Modificación en las medidas económicas, políticas y sociales que pueden adoptar el Estado.		x
	Alianzas estratégicas	Convenios con empresas públicas y privadas.	Alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas para expansión de servicios complementarios.	x	
	Delincuencia	Riesgo de lavado de dinero.	Control y seguimiento de ingreso de dinero con procedencia de actividades ilícitas.		x

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Cuadro 29: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis interno	F1. Prestigio y confianza institucional. F2. Sistema informático y comunicación adecuados al tamaño y necesidades de la Cooperativa. F3. Personal de acuerdo al perfil profesional requerido para el puesto y capacitado. F4. Tasas financieras competitivas. F5. Infraestructura adecuado para el funcionamiento de la COAC	D1. No tiene una estructura organizacional y funcional actualizada. D2. No tiene manual de procedimientos operativos. D3. No cuenta con un sistema de medición del nivel de satisfacción de los socios y personal. D4. No existe ninguna estrategia de mercadotecnia. D5. Tiene alta tasa de morosidad
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	O1. Alta demanda de créditos y capacidad de ahorro (zona rural del Cantón Guamote.) O2. Alianzas estratégicas con Cooperativas del segmento 5 para asistencia técnica y asesoría. O3. Innovación constante en tecnología. O4. Alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas para expansión de servicios complementarios.	A1. Sequía y falta de capacitación a agricultores de la zona. A2. Modificación en las medidas económicas, políticas y sociales que pueden adoptar el Estado. A3. Se presenta en el Cantón Guamote una competencia definida y agresiva. A4. Riesgo de lavado de dinero.

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Cuadro 30: Matriz estratégica FO-FA / DO-DA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	F1. Prestigio y confianza institucional. F2. Sistema informático y comunicación adecuados al tamaño y necesidades de la Cooperativa. F3. Personal de acuerdo al perfil profesional requerido para el puesto y capacitado. F4. Tasas financieras competitivas. F5. Infraestructura adecuado para el funcionamiento de la COAC	D1. No tiene una estructura organizacional y funcional actualizada. D2. No tiene manual de procedimientos operativos. D3. No cuenta con un sistema de medición del nivel de satisfacción de los socios y personal. D4. No existe ninguna estrategia de mercadotecnia. D5. Tiene alta tasa de morosidad
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
O1. Alta demanda de créditos y capacidad de ahorro (zona rural del Cantón Guamote.) O2. Alianzas estratégicas con Cooperativas del segmento 5 para asistencia técnica y asesoría. O3. Innovación constante en tecnología. O4. Alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas para expansión de servicios complementarios.	1. Implementar un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena que contribuya al mejoramiento continuo aprovechando la demanda existente en el Cantón Guamote. 2. Incluir nuevos servicios financieros (estacionales) 3. Fortalecer y fomentar la imagen institucional a través de actividades ecológicas, sociales, deportivas, educativas, de salud y culturales.	1. Aplicar investigación de mercado periódicamente para analizar satisfacción de clientes internos, clientes externos y proveedores e impacto de los medios de comunicación e incentivos para atraer y retener clientes. 2. Desarrollar estrategias BTL las cuales consisten en el empleo de formas no masivas de comunicación en comunidades estratégicas. 3. Desarrollar la actualización de manuales y reglamentos de la institución. 4. implementar manuales de crédito para la buena colocación de los mismos. 5. desarrollar Estrategias para el cobro y recuperación de créditos vencidos.
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
A1. Sequía y falta de capacitación a agricultores de la zona. A2. Modificación en las medidas económicas, políticas y sociales que pueden adoptar el Estado. A3. Se presenta en el Cantón Guamote una competencia definida y agresiva. A4. Riesgo de lavado de dinero.	1. Aplicar actividades estratégicas para la recuperación de los clientes inactivos. 2. Motivar al personal de la institución para que transfiera una actitud positiva a los socios y se genere lealtad. 3. Capacitar al personal y a los asociados para afrontar efectos de al Sequia en el Cantón Guamote	1. Promocionar con mayor frecuencia los productos y servicios financieros de la cooperativa en zonas estratégicas del Cantón Guamote. 2. Efectuar un control semanal de las actividades realizadas en cada área para verificar si se está trabajando y dando cumplimiento a las metas. 3. Motivar al personal de modo que desempeñen sus actividades con eficiencia y eficacia manteniendo un excelente clima laboral en relación a la Competencia. 4. Acoplarse a las nuevas disposiciones y exigencias gubernamentales, sin descuidar la imagen e identidad corporativa.

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Cuadro 31: Matriz EFI

Factores determinantes del éxito			
Fortalezas	Peso	Impacto	Total Ponderado
F1. Prestigio y confianza institucional.	0,12	4	0,48
F2. Sistema informático y comunicación adecuados al tamaño y necesidades de la Cooperativa.	0,12	3	0,36
F3. Personal de acuerdo al perfil profesional requerido para el puesto y capacitado.	0,12	4	0,48
F4. Tasas financieras competitivas.	0,12	4	0,48
F5. Infraestructura adecuado para el funcionamiento de la COAC	0,12	4	0,48
Subtotal	0,60		2,28
Debilidades			
D1. No tiene una estructura organizacional y funcional actualizada.	0,05	2	0,10
D2. No tiene manual de procedimientos operativos.	0,05	1	0,05
D3. No cuenta con un sistema de medición del nivel de satisfacción de los socios y personal.	0,05	2	0,10
D4. No existe ninguna estrategia de mercadotecnia.	0,10	1	0,10
D5. Tiene alta tasa de morosidad	0,15	1	.15
Subtotal	0,40		0,50
Total	1,00		2,78

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Impacto	Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3
	Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Cuadro 32: Matriz EFE

Factores determinantes del éxito			
Oportunidades	Peso	Impacto	Total Ponderado
O1. Alta demanda de créditos y capacidad de ahorro (zona rural del Cantón Guamote.)	0,20	4	0,80
O2. Alianzas estratégicas con Cooperativas del segmento 5 para asistencia técnica y asesoría.	0,18	4	0,72
O3. Innovación constante en tecnología.	0,10	3	0,30
O4. Alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas para expansión de servicios complementarios.	0,15	3	0,45
Subtotal	0,63		2,27
Amenazas			
A1. Sequía y falta de capacitación a agricultores de la zona.	0,10	1	0,1
A2. Modificación en las medidas económicas, políticas y sociales que pueden adoptar el Estado.	0,10	1	0,1
A3. Se presenta en el Cantón Guamote una competencia definida y agresiva.	0,12	1	0,12
A4. Riesgo de lavado de dinero.	0,05	2	0,10
Subtotal	0,37		0,42
Total	1,00		2,69

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo.

Impacto	Amenaza Importante 1	Oportunidad Menor 3
	Amenaza Menor 2	Oportunidad Importante 4

Análisis

En términos generales la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena es buena ya que el resultado arrojado como valor ponderado de respuesta luego de haber seguido el procedimiento correspondiente es de 2,78 en el análisis interno y 2,69 en el análisis externo.

El total ponderado es 2,78 puntos lo que indica que por encima del promedio ponderado, mostrando así que la empresa una posición estratégica interna promedio en la que se pueden utilizar las fortalezas que tiene la organización para mitigar sus debilidades y lograr de esta forma una posición fuerte.

El total del peso ponderado en la evaluación de los factores externos es de 2,69 puntos, lo cual indica que se encuentra levemente por encima del promedio ponderado, esto significa que la empresa está esforzándose por aprovechar al máximo las oportunidades existentes y tratando de minimizar los peligros que conllevan las amenazas.

La interpretación proviene de la siguiente equivalencia.

Valor ponderado de respuesta

< 2,5 Situación preocupante, numerosos factores han sido descuidados.

= 2,5 Situación algo preocupante, pues se han descuidado ciertos factores.

>2.5 Situación favorable para la entidad en análisis pues son pocos los factores descuidados en el área interna de la COAC Mercedes Cadena.

4.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.3.1. Objetivos Institucionales

4.3.1.1. Objetivo Económico

- ✓ Mantener un crecimiento sostenido en el mercado con estándares financieros superiores al promedio del sistema financiero del sector popular y solidario regulado.

4.3.1.2. Objetivo Social

- ✓ Mantener un crecimiento sostenido del número de socios, manteniendo estándares de satisfacción altos y una orientación de los servicios hacia el mercado objetivo.

4.3.1.3. Objetivos Financieros

- ✓ Incrementar el nivel de patrimonio institucional
- ✓ Minimizar el riesgo institucional (crédito, liquidez y mercado)
- ✓ Gestionar la implementación de un sistema de información gerencial para monitoreo del desempeño financiero integral.

4.3.1.4. Objetivos de Mercado-Clientes

- ✓ Incrementar el posicionamiento e imagen institucional en el mercado local.
- ✓ Incrementar la captación de nuevos socios y recuperar la relación con los asociados.
- ✓ Incrementar la fidelidad de los socios.
- ✓ Implementar un sistema de medición de satisfacción de los socios.

4.3.1.5. Objetivos Organización, Procesos y Tecnología

- ✓ Contar con una estructura organizacional eficiente.
- ✓ Contar con un sistema informático que permita comunicación e información en tiempo real.
- ✓ Mejorar la calidad del servicio.

4.3.1.6. Objetivos de Talento Humano

- ✓ Contar con personal altamente calificado, competitivo y motivado.
- ✓ Contar con un sistema eficaz de comunicación interna.
- ✓ Implementar un sistema de medición de satisfacción del personal.

4.4. EJECUCIÓN ESTRATÉGICA.

Cuadro 33: Matriz cuadro de mando integral

Perspectiva Institucional								
Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Mantener un crecimiento sostenido en el mercado con estándares financieros superiores al promedio del sistema financiero del sector popular y solidario regulado.	Plan de mercadeo	Tasa de crecimiento de captaciones (inversiones a plazo fijo)	Nuevas captaciones/ Captación total	$\geq 20\%$ anual	Por cada \$1 de ahorro en captaciones, la cooperativa deberá incrementar un 20% anual	Gerencia	Gerencia	Trimestral
		Tasa de crecimiento en colocación de cartera de crédito.	Nueva colocación de cartera de crédito/Cartera de crédito total	$\geq 20\%$ anual	Por cada \$1 de colocación en cartera de crédito, la cooperativa deberá incrementar un 20% anual	Área de crédito	Gerencia	Trimestral
		Tasa de crecimiento en transacciones en caja	(Transacciones totales de un periodo - Transacciones promedio total)/Transacciones promedio total	$\geq 10\%$ anual	Por cada movimiento o transacción en caja, la cooperativa deberá incrementar un 10% anual	Área de crédito-Área de cajas	Gerencia	Trimestral
	Plan de recuperación de cartera vencida y cultura de riesgos con procesos y normativas claras.	Calidad de cartera de crédito (morosidad)	Cartera vencida/ Cartera total	$\leq 5\%$ anual	Por cada \$1 de crédito otorgado; \$0,05 se encuentra en mora.	Área de crédito	Gerencia	Trimestral

	Plan de financiamiento	Liquidez institucional	Fondos disponibles/Obligaciones con el público	Mantener =18% anual	Por cada \$1 de captaciones, se mantiene como respaldo en efectivo \$0,18.	Gerencia	Gerencia	Trimestral
	Plan de capacitación del personal.	Eficiencia operativa	Gastos por operaciones/Obligaciones con el público	≤5% anual	Por cada \$1 de depósitos en ahorros, se gasta \$0.05 como gasto operativo	Gerencia	Gerencia	Trimestral
		Eficiencia global	(Metas logradas/Metas planificadas)*(Tiempo planificado/Tiempo real)* (Costo planificado/Costo real)	≥95% anual	Las metas obtenidas deben ser mayores o iguales al 95%.	Gerencia	Gerencia	Trimestral
Mantener un crecimiento sostenido del número de socios, manteniendo estándares de satisfacción altos y una orientación de los servicios hacia el mercado objetivo.	Plan de mercadeo	Tasa de crecimiento en la cobertura del mercado local (zonas rurales del Cantón Guamote.)	Socios nuevos/ Total de socios	≥10% anual	Por cada año transcurrido la cooperativa deberá captar un 13% de socios nuevos.	Gerencia	Gerencia	Trimestral
	Diseño el sistema de medición de satisfacción de socios.	Satisfacción de asociados	Socios satisfechos/total de Socios evaluados	≥85% semestral	Por cada 100 socios evaluados, la cooperativa deberá percibir un nivel de satisfacción del 85% de los asociados.	Gerencia	Gerencia	Trimestral
	Diseño el sistema de medición de satisfacción de directivos	Satisfacción de directivos	Directivos satisfechos/Total de directivos evaluados	≥90% semestral	Por cada 10 directivos evaluados, la cooperativa deberá percibir un nivel de satisfacción del 90% de los directivos.	Gerencia	Gerencia	Trimestral

	Diseño el sistema de medición de satisfacción del personal.	Satisfacción del personal	Personal satisfecho/Total de personal evaluado	≥90% semestral	Por cada 10 funcionarios evaluados, la cooperativa deberá percibir un nivel de satisfacción del 90% del personal.	Gerencia	Gerencia	Trimestral
	Plan de seguimiento social a clientes que hicieron uso de servicios financieros.	Impacto (mejoramiento de condiciones de vida) de los socios	Asesoramiento y seguimiento a créditos colocados y/o servicios financieros	≥70% semestral	7 socios de cada 10 socios que accedieron a un servicio de la institución mejoraron su calidad de vida.	Créditos	Gerencia	Trimestral
Perspectiva Financiera								
Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Incrementar el nivel de patrimonio institucional	Plan de capitalización y nivelación de certificados de aportación	Aporte voluntario sobre créditos solicitados	Capital social nuevo/Total capital social	Según monto de crédito solicitado	Por cada \$1 de crédito otorgado; un porcentaje según política de crédito se destina a capital social.	Personal de la COAC Mercedes Cadena	Gerencia	Trimestral
		Nivelación en la capitalización de certificados de aportación en el mínimo requerido según estatutos	Capital social nuevo/Total capital social	≥20% anual	Por cada año transcurrido, la cooperativa incrementará 20% en certificados de aportación	Personal de la COAC Mercedes Cadena	Gerencia	Trimestral
Minimizar el riesgo institucional (crédito, liquidez y mercado)	Plan de financiamiento	Solvencia institucional	(Fondos disponibles - Inventarios)/Obligaciones con el público	Mantener =17% anual	Por cada \$1 de captaciones, se mantiene como respaldo en efectivo \$0,17.	Gerencia	Gerencia	Trimestral

	Plan de financiamiento	Liquidez institucional	Fondos disponibles/Obligaciones con el público	Mantener =18% anual	Por cada \$1 de captaciones;, se mantiene como respaldo en fondos disponibles \$0,18.	Gerencia	Gerencia	Trimestral
	Plan de recuperación de cartera vencida y cultura de riesgos con procesos y normativas claras.	% de cartera vencida (morosidad)	Cartera vencida/ Cartera total	≤5% anual	Por cada \$1 de crédito otorgado; \$0,05 se encuentra en mora.	Créditos	Gerencia	Trimestral
Gestionar la implementación de un sistema de información gerencial para monitoreo de desempeño financiero integral.	Gestión a la implementación del sistema de monitoreo permanente	Sistema de información gerencial integral implementado(área de cajas, crédito, captaciones)	Verificación del sistema implementado	100% anual	El sistema gestionado al área de sistemas y gerencia general esta implementado y monitoreado periódicamente	Gerencia	Gerencia	Trimestral

Perspectiva Mercado-Clientes								
Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Incrementar el posicionamiento e imagen institucional en el mercado local.	Plan de mercadeo	Plan de mercadeo implementado	Socios nuevos/ total de socios	≥15% anual	Por cada año transcurrido la cooperativa deberá captar un 15% de socios nuevos.	Créditos – Caja - Gerencia	Gerencia	Trimestral
	Plan de visita y captación de nichos no atendidos en el Cantón Guamote.	Plan de visitas personalizadas implementado	% de sectores visitados.	≥90% mensual	Del 100% de las sectores planificados visitar, la cooperativa deberá visitar el 90% de las zonas planificadas	Créditos – Gerencia	Gerencia	Trimestral
	Diseño e implementación de una metodología de medición de posicionamiento de mercado	Medición de posicionamiento social y ambiental en el mercado local.	% de posicionamiento en la mente del cliente real y potencial	≥70 anual	Por cada 100 clientes encuestados, el 70% deberá reconocer a la institución como la primera institución que cumple con responsabilidad empresarial social y ambiental dentro del sistema financiero local.	Créditos – Caja - Gerencia	Gerencia	Semestral
		Medición de posicionamiento financiero en el mercado local.	% de posicionamiento en la mente del cliente real y potencial	≥70 % anual	Por cada 100 clientes encuestados, el 70% deberá reconocer a la institución como la primera alternativa financiera de confianza y seguridad dentro del sistema financiero local.	Créditos – Caja - Gerencia	Gerencia	Semestral

Incrementar la captación de nuevos socios y recuperar la relación con los asociados.	Plan de mercadeo	Tasa de crecimiento de captaciones (inversiones a plazo fijo)	Nuevas inversiones a plazo fijo/ Inversiones a plazo fijo total	$\geq 20\%$ anual	Por cada \$1 en pólizas de acumulación, la cooperativa deberá incrementar un 20% anual	Créditos – Caja - Gerencia	Gerencia	Trimestral
	Desarrollo de nuevos servicios financieros (créditos estacionales)	Servicios financieros nuevos	Nuevos Socios / Nuevos Servicios Financieros	≥ 100 Anual	Por cada creación de nuevo servicio financiero, se deberá captar como nuevos socios un mínimo de 100 socios al año.	Créditos – Caja - Gerencia	Gerencia	Anual
Incrementar la fidelidad de los socios.	Plan de socio fiel	Número de socios inactivos	Socios inactivos/ Total socios	$\leq 5\%$ anual	Del total de socios que cuenta la Cooperativa, se deberá mantener solo un 5% como socios inactivos	Caja - Gerencia	Gerencia	Trimestral
Implementar un sistema de medición de satisfacción de los socios.	Diseño e implementar un sistema de medición de satisfacción de clientes	% de satisfacción de asociados	Socios satisfechos/Total de socios evaluados	$\geq 85\%$ semestral	Por cada 100 socios evaluados, la cooperativa deberá percibir un nivel de satisfacción $\geq 85\%$ de los asociados.	Caja	Gerencia	Trimestral

Perspectiva Objetivos Organización, Procesos y Tecnología								
Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Contar con una estructura organizacional eficiente	Implementación de una nueva estructura organizacional, siendo uno de los objetivos la creación y funcionamiento de áreas operativas eficientes y eficaces en el desarrollo de sus actividades con valor agregado, mejor relación y comunicación.	Organigrama institucional Circular diseñado y aprobado	Organigrama institucional implementado.	100% anual	Por cada año transcurrido la cooperativa deberá monitorear, evaluar y actualizar su organigrama institucional	Gerencia	Gerencia	Anual
		Actualización, control y mejoramiento de la normativa interna	Número de errores / Total de errores operativos	0% diario	Del total de operaciones realizadas en el día, se mantendrá 0 errores	Créditos – Caja - Gerencia	Gerencia	Anual
Contar con un sistema informático que permita comunicación e información en tiempo real.	Gestión para la selección de proveedor por mantenimiento del sistema.	Sistema actualizado y depuración de datos.	Sistema actualizado implementado	100% anual	Por cada año transcurrido la cooperativa deberá monitorear, evaluar y actualizar la base de datos institucional	Gerencia	Gerencia	Anual
		Personal capacitado para la utilización del sistema	Número de errores / Total de errores operativos	0% diario	Del total de operaciones realizadas en el día, se mantendrá 0 errores	Créditos – Caja - Gerencia	Gerencia	Trimestral
Mejorar la calidad del servicio	Plan de capacitación al personal	Número de quejas atendidas	Número de quejas/Total socios atendidos	0% diario	Del total de transacciones realizadas en el día, se mantendrá 0 errores	Créditos – Caja - Gerencia	Gerencia	Trimestral

Perspectiva Talento Humano								
Objetivo Estratégico	Proyecto	Indicadores				Responsable	Supervisor	Frecuencia de reporte
		Nombre	Fórmula	Meta	Interpretación			
Contar con personal altamente calificado, competitivo y motivado.	Implementación del plan de capacitación al personal operativo de la institución, según los requerimientos de conocimientos y competencia en base al perfil de cargo.	Nivel de Conocimientos	Nivel ideal – Nivel real de Conocimientos	≥85% semestral	Por cada capacitación realizada, al personal, este debería cumplir con un nivel de conocimientos ≥ 85%	Gerencia	Gerencia	Trimestral
		Nivel de Competencias	Nivel Ideal – Nivel Real de Competencias	≥85% semestral	Por cada capacitación realizada, al personal, este debería cumplir con un nivel de competencias ≥ 85%	Gerencia	Gerencia	Trimestral
		Desempeño del personal	% de evaluación de desempeño	≥85% mensual	El desempeño laboral del personal deberá ser ≥85% promedio.	Gerencia	Gerencia	Trimestral
Contar con un sistema eficaz de comunicación interna.	Plan de reuniones periódicas con el personal.	Número de reuniones realizadas por áreas periódicamente	Reunión realizadas/Reuniones planificadas	≥90% mensual	Mensualmente, la cooperativa deberá cumplir con al menos el 90% de las reuniones planificadas.	Gerencia	Gerencia	Trimestral
Implementar un sistema de medición de satisfacción del personal.	Diseño el sistema de medición de satisfacción del personal.	% de satisfacción del personal	Personal satisfecho/Total de personal evaluado	≥90% semestral	Por cada 10 funcionarios evaluados, la cooperativa deberá percibir un nivel de satisfacción del 90% del personal.	Gerencia	Gerencia	Trimestral

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo

4.4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Cuadro 34: Matriz plan de implementación

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN										
Nº	Proyecto Estratégico	Política	Plan de acción	Responsable	Supervisor	Presupuesto	Financiamiento	Período		
								2016	2017	2018
1	Plan de mercadeo	Políticas de captación	Aplicación de estrategias BTL las cuales consisten en el empleo de formas no masivas de comunicación en comunidades estratégicas y estrategias ATL las cuales consisten en el empleo de formas masivas de comunicación.	Créditos – Caja - Gerencia	Gerencia	\$500	Propio	x	x	x
		Política de atención al cliente.	Estudio de mercado- Gestión a la implementación de un Call Center							
2	Plan de recuperación de cartera vencida y cultura de riesgos con procesos y normativas claras.	Política de crédito	Evaluar las necesidades de los socios en mora.	Área de crédito	Gerencia	\$200	Propio	x	x	x
			Negociar la restructuración de créditos o técnica de recuperación de cartera.							
3	Plan de financiamiento	Política financiera	Racionalización y monitoreo de costos y gastos operativos	Gerencia	Gerencia	\$100	Propio	x	x	x
			Implementar una gestión eficiente y eficaz de los recursos.							
4	Diseño el sistema de medición de satisfacción de socios.	Política de atención al cliente.	Estudio de mercado	Caja	Gerencia	\$100	Propio	x	x	x

5	Diseño el sistema de medición de satisfacción de directivos	Política administrativa	Elaborar un proceso de calificador para evaluación de directivos de la institución	Gerencia	Gerencia	\$50	Propio	x	x	x
6	Diseño el sistema de medición de satisfacción del personal.	Políticas del talento humano	Elaborar un proceso de calificador para evaluación del personal	Gerencia	Gerencia	\$50	Propio	x	x	x
7	Plan de seguimiento social a clientes que hicieron uso de servicios financieros.	Política de atención al cliente.	Estudio de mercado	Gerencia	Gerencia	\$100	Propio	x	x	x
8	Plan de capitalización y nivelación de certificados de aportación	Políticas de captación	Análisis de la capacidad de aportación del socio.	Gerencia	Gerencia	\$100	Propio	x	x	x
			Crear un programa que permita el incremento del capital social sin descuidar el rol social de la institución.							
9	Gestión a la implementación del sistema de monitoreo permanente	Planificación permanente y participativa.	Configurar un equipo de gestión y monitoreo de cambio de acuerdo a las necesidades.	Gerencia	Gerencia	\$50,00	Propio	x	x	x
10	Plan de visita y captación de nichos no atendidos en el Cantón Guamote.	Planificación permanente y participativa.	Evaluar las necesidades de los clientes reales y potenciales no atendidos para dar a conocer las políticas institucionales, buscando su participación en los servicios financieros de la institución con responsabilidad económica y social.	Área de crédito	Gerencia	\$250	Propio	x	x	x

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo

4.5. PROYECCIONES FINANCIERAS

Cuadro 35: Comportamiento financiero

RUBRO	DESCRIPCIÓN	AÑO 2015 (USD)	AÑO 2016(USD)	AÑO 2017(USD)	AÑO Oct. 2018(USD)	Variación (USD)	%
1	ACTIVOS	254.539,39	305447,27	366536,72	439844,07	185304,68	60%
14	CARTERA DE CRÉDITOS	193.245,98	231895,18	278274,21	333929,05	140683,07	60%
2	PASIVOS	186.224,83	223469,80	268163,76	321796,51	135571,68	60%
2101	Depósitos a la vista	162.024,01	194428,81	233314,57	279977,49	117953,48	60%
2103	Depósitos a plazo	12.000,00	14400,00	17280,00	20736,00	8736,00	60%
3	PATRIMONIO	68.292,82	81951,38	98341,66	118009,99	49717,17	60%
31	CAPITAL SOCIAL	39.854,41	47825,29	57390,35	68868,42	29014,01	60%
4	GASTOS	46.374,46	44055,737	41852,95015	39760,30264	6614,16	15%
5	INGRESOS	43.094,62	51713,54	62056,25	74467,50	31372,88	60%
	UTILIDAD	1.355,63	1626,76	1952,11	2342,53	986,90	60%
	INDICADOR DE MOROSIDAD	35%	15%	10%	5%	30%	

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo

4.6. MODELO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

MODELO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO																			
Nº	Proyecto Estratégico	Política	Responsable	CUMPLIMIENTO PROYECTOS ESTRATEGICOS												NIVEL DE CUMPLIMIENTO			SUPERVISOR
				2016				2017				2018				50%	75%	100%	
				1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T				
1	Plan de mercadeo	Políticas de captación Política de atención al cliente.	Créditos – Caja - Gerencia																Gerente
2	Plan de recuperación de cartera vencida y cultura de riesgos con procesos y normativas claras.	Política de crédito	Área de crédito																Gerente
3	Plan de financiamiento	Política financiera	Gerencia																Gerente
4	Diseño el sistema de medición de satisfacción de socios.	Política de atención al cliente.	Caja																Gerente
5	Diseño el sistema de medición de satisfacción de directivos	Política administrativa	Gerencia																Gerente

6	Diseño el sistema de medición de satisfacción del personal.	Políticas del talento humano	Gerencia																Gerente
7	Plan de seguimiento social a clientes que hicieron uso de servicios financieros.	Política de atención al cliente.	Gerencia																Gerente
8	Plan de capitalización y nivelación de certificados de aportación	Políticas de captación	Gerencia																Gerente
9	Gestión a la implementación del sistema de monitoreo permanente	Planificación permanente y participativa.	Gerencia																Gerente
10	Plan de visita y captación de nichos no atendidos en el Cantón Guamote.	Planificación permanente y participativa.	Área de crédito																Gerente

Elaborado: El Autor.

Fuente: Investigación de campo

CONCLUSIONES

- ✓ La cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena no cuenta con un Plan estratégico por lo que sus colaboradores, directiva y la área administrativas no tienen metas y objetivos claros, esto ha traído diferentes problemas que se trata de dar solución en este trabajo de investigación.
- ✓ El diagnóstico institucional ha permitido identificar puntos clave a fortalecer y mitigar para el éxito de la cooperativa y de esta forma garantizar el diseño de la propuesta con la finalidad de incrementar la cobertura dentro del mercado local, mejorar la competitividad y desenvolvimiento de la institución.
- ✓ El mercado potencial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena esta entre las comunidades del cantón Guamote quienes son los clientes potenciales a los cuales debe llegar con una información más profunda sobre los servicios que ofrece esta cooperativa.
- ✓ La implementación de un plan estratégico, como una herramienta de gestión, ayudará a establecer claramente los lineamientos para el manejo administrativo y operativo de la cooperativa.
- ✓ La cooperativa de ahorro y crédito Mercedes cadena tiene problemas de Liquidez y cartera vencida esto debido a que no hay planes u objetivos en estas áreas.
- ✓ El test de desempeño realizado a todo los empleados de esta cooperativa de Ahorro y Crédito nos dio como resultado que no todos están preparados para ofrecer una atención al cliente optima, la cual es muy importante para fidelizar a nuestros clientes

RECOMENDACIONES

- ✓ Aplicar el plan estratégico planteado con el fin de que las metas y objetivos planteados en la misma se alcance, para el beneficio de la cooperativa y de sus socios.
- ✓ Aprovechar el mercado es fundamental y fortalecer las relaciones con los clientes ya que para ganar mayor participación en el mercado objetivo habría que captar clientes a través de beneficios adicionales sustanciales lo que resulta más costoso para la Institución.
- ✓ Atender a sus socios a través de la diversificación de sus productos en cuanto a captaciones debido a que es necesario ampliar la oferta a fin de llegar a varios segmentos, crear una cultura de ahorro a tempranas edades y productos orientados a necesidades específicas.
- ✓ Es necesaria la actualización de la normativa interna de la institución para un mejor desempeño laboral, comunicación interna eficiente y mitigación de errores.
- ✓ Se recomienda mantener los índices financieros saludables con respecto a liquidez, morosidad, y provisión de cartera, además deben seguir preservando y registrando índices de crecimiento, a fin de poder estar preparados frente a las amenazas políticas, económicas, financieras, a nivel nacional e internacional.
- ✓ Se recomienda capacitar al talento humano en atención al cliente, programación neurolingüística y servicio posventa, a fin de ofrecer un servicio de calidad, para que a más de estar posicionados en la mente de los consumidores sean clientes fieles a la institución, ya que nuestro potencial de crecimiento esta no sólo en los nuevos clientes sino de nuestra cartera actual de clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Albán, J. A. (1997). *Manual practico del Cooperativismo ecuatoriano*. Quito: Pudeleco.
- Ansoff, I., & Hayes, R. (1983). *El Planteamiento Estratégico*. Mexico:Trillas.
- Burgwal G, C. J. (1999). *Planificación estrategica y operativa a gobiernos locales*. Quito: Abya Yala.
- CEP, C. d. (2008). *Constitución de la Republica del Ecuador*. Quito: Talleres de la Corporacion de Estudios y Publicaciones.
- CEP, C. d. (2011). *Ley Organica de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Talleres de la Corporación de Estudios Publicaciones.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeacion Estrategica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Dess, G., etal (2011). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Will.
- Diez De Castro, R. C. (2002). *Adminnistracion de Empresas*. Madrid: Pirámide .
- Fayol, H., & Taylor, W. (1916). *Principios de la Adiministración Científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 7 ed. Mexico: Pearson Educación.
- Galarza, G. V. (2004). *COOPERATIVISMO*. Quito: Editorial Ecuador F.
- Gallardo, J. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico: Alfaomega.
- Gomez, P. N. (2009). *Planeación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Bogotá: Narcea S.A.
- Serna, Gomez, H (1994). *Planeacion y Gestìon Estrategica* . Bogotá : Legis .
- Kamplam, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de Mando Integral - The Balance Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lerma, A., & Barcena, S. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales - Guía Práctica*. México: Alfaomega.
- Mintzberg, H., etal(1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Educación.
- Sainz, J. (2012). *El PPlan estratégico en la practica*. México: Alfaomega.
- Thompon, A., etal. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.

Vergara, E. (1989). *Manual para trabajadores sociales* . Buenos Aires.

INTERNET

Análisis de oportunidades y amenazas. Recuperado el 20 de diciembre del 2015 de:
<http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temaIII.html>

Las 5 fuerzas de Michael Porter. Recuperado el 20 de Diciembre del 2015 de:
<http://astridlalomar0604gmailcom.blogspot.com/2009/02/las-5-fuerzas-de-poter.html>.

Planeamiento y calidad empresarial. Recuperado el 24 de Diciembre del 2015 de:
<http://es.slideshare.net/cristhian182/planeamiento-y-calidad-empresarial>.

Calidad en el Servicio. Recuperado el 22 de diciembre del 2015 de:
<http://www.calidad.uady.mx/resources/nosotros/presentaciones/Calidad%20en%20el%20servicio.pdf>.

Gestión empresarial. Recuperado el 25 de Diciembre del 2015 de:
<http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>

Obsolescencia. Recuperado el 26 de Diciembre del 2015
de:<http://es.wikipedia.org/wiki/Obsolescencia>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de satisfacción de socios y personal de la institución

Encuesta de Satisfacción y Preferencias del personal de la Institución

Datos del encuestado:

Edad: Sexo: M ☐ F ☐ Nivel de Educación: Primaria ☐ Secundaria ☐ Tercer nivel ☐

Objetivo:

Realizar un estudio para evaluar la calidad del servicio, con base al nivel de satisfacción y preferencias del personal de la institución y los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena, para la elaboración de un plan estratégico.

Instrucciones.

- Responda de la manera más sincera y objetiva.

1.- ¿Qué producto financiero o servicio accede en la Institución con mayor frecuencia?

Ahorro Libre/Vista	
Créditos	
Inversiones a Plazo Fijo	
Servicios Complementarios	

2.- ¿Cómo calificaría usted a la atención que da el personal que laboran COAC Mercedes Cadena a los socios?

Excelente	
Muy Buena	
Buena	

3.- ¿En qué área usted sugiere cambios para mejorar la atención?

--

4.- ¿Ha solicitado usted algún tipo de préstamos en los últimos 3 años?

Si	
No	

5.- ¿Requiere en la actualidad algún tipo de préstamo personal?

Si	
No	

6.- ¿Para qué fines usted utiliza los servicios financieros de esta entidad. ?

Crédito de Consumo	
Microcrédito	
Crédito Vivienda	
Ahorro para el Futuro	
Otros...	

7.- ¿Conoce usted las ventajas que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena?

Si	
No	

8.- ¿Qué aspectos considera usted que son las ventajas de esta cooperativa. ?

Tasa pasiva de interés que le pagan por sus ahorros	
Tasa activa de interés en el pago de cuotas de créditos	
Rapidez en los trámites	
Atención que le brindan los empleados de la institución	
Confianza institucional	
Políticas de crédito	
Otros...	

9.- ¿Cuenta la cooperativa con infraestructura adecuada para brindar un servicio de calidad a sus socios?

Si	
No	

10.- ¿Por qué medio publicitario o de promoción usted tuvo conocimientos de los productos y servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena?

Visita personalizada.	
Internet	
Eventos sociales-culturales	
Recomendación de parientes	
Otros... Especifique	

11.- ¿Cómo le agradaría a usted que la publicidad informativa y promoción de los productos y servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena llegaran a usted?

TV	
Radio Local.	
Prensa	
Visita personalizada.	
Internet	

12.- ¿Qué medio de comunicación local usted utiliza con más frecuencia y en qué horario?

13.- ¿Qué cambios sugiere usted para mejorar la publicidad y promoción de la institución?

--

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 2: Test de desempeño al personal de la COAC Mercedes Cadena

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL

EVALUADO: _____

PUESTO: _____

FECHA: _____

Escoja el criterio de evaluación según la escala señalada

- 1.- Inaceptable:** No alcanza el grado requerido, no permite atender las demandas de los usuarios
- 2.- Deficiente:** Se aproxima al grado requerido, obtiene resultados al mínimo aceptable
- 3.- Satisfactorio:** Cubre el grado requerido, mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad
- 4.- Muy Bueno:** Cumple los objetivos y metas programadas
- 5.- Excelente:** Supera el grado requerido y metas programadas

FACTORES DE RENDIMIENTO	NIVELES				
DESCRIPCIÓN DE NIVELES	1	2	3	4	5
1.PROGRAMACIÓN					
Programa con claridad su trabajo para la ejecución de actividades rutinarias y predecibles					
Establece prioridades para concentrarse en las actividades de mayor impacto					
Es capaz de establecer un orden apropiado para la ejecución de sus actividades					
Realiza seguimiento a programas y proyectos					
Cumple con los cronogramas de trabajo establecidos para el desarrollo de sus actividades					
2. INTERACTÚA CON OTROS					
Respeto el punto de vista de los miembros del equipo					
Es capaz de acordar un objetivo común con los miembros del equipo					
Colabora en la construcción de relaciones positivas entre los miembros del equipo					
Promueve la confianza y las relaciones interpersonales efectivas con el equipo					
Se comunica frecuentemente para integrar el esfuerzo de los miembros del equipo					
Demuestra disposición para participar como miembro totalmente integrado del equipo					
3. SE ANTICIPA A LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE					
Se preocupa por entender las necesidades y expectativas de los clientes y dar solución a sus problemas					
Establece vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos					
Proporciona información con antelación sobre cualquier tipo de cambio posible					
Hace seguimiento para asegurar la satisfacción de los clientes					
Proporciona proyectos concretos de servicio para satisfacer requerimientos de sus clientes internos y externos					
4. CREATIVIDAD Y CAPACIDAD DE EJECUCIÓN					
Aporta con ideas para la ejecución de las actividades					
Conoce y aplica la base legal, normas y procedimientos internos					

Busca y comparte mejores prácticas y procedimientos de trabajo					
Se mantiene actualizado de modo permanente					
Demuestra espíritu investigativo y una permanente actitud de aprendizaje					
Maneja herramientas informáticas de última generación para la gestión de su área					
5. PENSAMIENTO CONCEPTUAL					
Interpreta concepto análogos para formular propuestas de solución de problemas					
Identifica y analiza las variables involucradas en un tema					
Conoce y aplica teorías relacionadas con su trabajo					
Define con claridad los objetivos a corto, mediano y largo plazo					
Identifica aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos					
6. RETROALIMENTA					
Establece claramente que es lo que se quiere y espera de otros					
Demuestra capacidad de lograr acuerdos interdepartamentales o interinstitucionales					
Valora y respeta opiniones de otros, las recoge y utiliza como parte del proceso de retroalimentación					
Utiliza hechos y argumentos sólidos para convencer y persuadir					
7. SE COMPROMETE CON EL CAMBIO					
Adopta una posición positiva ante los cambios					
Busca alternativas novedosas para alcanzar cambios					
Visualiza los cambios y mejoras que se requieren para el logro de los objetivos					
8. HABITOS DE TRABAJO					
Es puntual y disciplinado					
Es ordenado					
Cumple las normas institucionales e instrucciones de sus superiores					
Mantiene en el mínimo posible tareas pendientes					
Establece prioridades y usa eficazmente el tiempo					

RANGOS				
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente
39 -70	71 - 102	103 - 134	135 - 166	167 - 195

Anexo 3: Entrevista

Dirigida a: Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena

Objetivo: Identificar y analizar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena y cuáles son las expectativas del año 2016 al 2018 respecto a la captación de recursos económicos, colocación en cartera de crédito y aperturas de nuevos socios.

Cuestionario

1. Dentro de la planificación operativa del año 2016, de qué manera se ha considerado las metas en colocación de cartera de crédito, nuevas cuentas para apertura y captación de recursos económicos.
2. ¿En qué medida se cumplen los objetivos?
3. ¿Cómo se proyecta la cooperativa dentro de 5 años?
4. ¿Qué fortalezas o puntos fuertes posee la institución?
5. ¿Qué debilidades o puntos a mejorar posee la institución?
6. ¿En la actualidad que políticas de gobierno afecta a la institución?
7. ¿Qué aspectos considera Ud. para seleccionar a sus proveedores?
8. ¿Cuál considera la principal competencia de la cooperativa de Ahorro y crédito Mercedes Cadena en el Cantón Guamote?
9. ¿Cada qué tiempo realiza la capacitación al personal?
10. ¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena actualmente con una planificación estratégica estructurada al año 2018?
11. ¿Cree usted que un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercedes Cadena mejorará la competitividad de la institución?
12. Se encuentran debidamente establecidas las políticas internas de la institución de acorde a sus necesidades?
13. Cuenta la cooperativa con personal calificado para cada actividad que se realiza dentro de la misma?
14. El nivel directivo mantiene comunicación frecuente con usted, sobre las gestiones que se desarrollan en beneficio de la institución?
15. Cumple la cooperativa con todos los requerimientos que solicita la SEPS?
16. Cuenta la cooperativa con infraestructura adecuada para brindar un servicio de calidad a sus socios?

17. El control de efectivo se realiza oportunamente para la apertura y cierre de caja?
18. Tiene políticas establecidos para la recuperación de créditos vencidos?
19. La cooperativa cuenta con programas y sistemas informáticos que ayuden a la colocación de un Crédito?

Anexo 4: Nivel de confianza

Nivel de confianza	50%	68,27%	80%	90%	95,%	95,45%	96%	98%	99%	99,73%
Coeficiente	0,6745	1,00	1,28	1,645	1,96	2,00	2,05	2,33	2,58	3,00